ESPÍRITU EMPRESARIAL

Cómo empezar un negocio

Manual para emprendedores



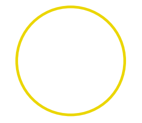


Sobre la autora

Deirdre Sartorelli

Deirdre Sartorelli es la directora del Centro Angle para el emprendimiento en el Colegio Universitario Endicott en Beverly (Massachusetts). Antes tuvo su propia firma consultora y fue ejecutiva principal en varias empresas de alta tecnología.

Sartorelli tiene un título universitario de la Universidad Estatal de Salem, una maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Bentley y un doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de la Costa de California. Está matriculada en un programa de innovación y emprendimiento en la Universidad de Stanford.

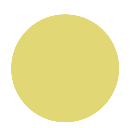


Contenidos



Steve Jobs "quería hacer algo como mandar una compañía y hacer algo en la vida... y yo solamente quería diseñar computadoras y ser un gran ingeniero".
Steve Wozniak

Steve Jobs (dcha.) y Steve Wozniak en 1976, el año en que fundaron "Apple". Reinventaron la computadora personal al introducir el "Macintosh".



Introducción

Muchas personas creen que los empresarios nacen, no se hacen. ¡No lo creas! No hay que nacer con espíritu empresarial para comenzar un negocio exitoso. Cualquiera puede adquirir los conocimientos y destrezas para transformar una idea de un pensamiento a un negocio que proporcione sustento para ti y tu familia.

Al emprender con nosotros un viaje por este libro, podrás desarrollar una mentalidad y destrezas para hacer de tu idea de negocio una realidad. Podrás aprender las destrezas e ingredientes esenciales para poner en marcha y mantener tu negocio.

Comenzaremos explorando lo que significa ser emprendedor. ¡Quizá te sorprendas! Luego te ayudaremos a mejorar y evaluar con sinceridad tu idea de empresa. Esta puede ser una tarea difícil, pero te ayudará a separar tu nuevo negocio de los que fracasan.

Comenzar un negocio, ya sea que elabores un producto o brindes un servicio, puede intimidar. Cualquiera que te diga otra cosa probablemente nunca lo haya hecho. Trabajaremos para lograr que te sientas cómodo/a con la idea del riesgo y después intentar reducir al mínimo esos riesgos en lo posible. Te ayudaremos a determinar qué se necesita para que tu negocio perdure en el tiempo, y cómo asegurarte de que tu negocio funcione sin contratiempos. Es nuestro deseo que puedas mirar hacia atrás a tu creación con orgullo dentro de unos meses y unos años.

Algo que es de suma importancia para tu negocio es, por supuesto, ¡el cliente! Aunque creas que todo el mundo va a comprar tu producto o servicio, no puedes planificar tu negocio de esa manera. Parece contradictorio, pero lo cierto es que si intentas venderles a todos, terminarás sin venderle a nadie.

Por último, te ayudaremos a planificar el futuro de tu negocio. Recuerda, no estás solo en esto: te daremos ideas de cómo puedes encontrar mentores, desarrollar tus "músculos" para establecer una red de contactos, enfrentar el fracaso y planificar tu negocio sin tener necesariamente un plan de negocio formal.

¿Listo para subirte a la nave en la que harás el viaje como emprendedor? ¡Ajústate el cinturón!



"Encuentro inspiración en la gente, la cultura, la historia, la espiritualidad, el amor, la fantasía y la magia."

NKHENSANI NKOSI
Fundadora de Stoned Cherrie, una marca de moda sudafricana.
Ciudad del Cabo (Sudáfrica).



Puedes ser emprendedor con una idea nada más o para toda la vida

Es muy probable que si estás leyendo esto te hayas preguntado en algún momento, ¿cómo serían las cosas si yo fuera mi propio jefe? ¿Cómo sería, incluso, pensar en ti mismo como emprendedor?

Probablemente implica sentimientos de emoción, independencia y creatividad, así como ansiedad, duda y preocupación. He aquí un secreto: todo emprendedor exitoso ha sentido todas esas emociones en algún momento. De hecho, muchos dueños de emprendimientos te dirán que de no haber sido por la duda y la preocupación nunca habrían tenido éxito. Estos sentimientos se pueden utilizar para tomar impulso, para generar energía y para inspirarte a levantarte cada mañana deseoso de mostrarle al mundo lo que puedes hacer.

La gente comienza un negocio por diversos motivos. La seguridad económica y el bienestar, sin duda, encabezan la lista, pero tu negocio puede tener consecuencias positivas para tus vecinos, tus amigos e incluso tu comunidad. Cuando otros ven que tu trabajo arduo, tu energía y tu inspiración han dado fruto, eso puede inspirarlos a correr riesgos similares. Esto puede parecer una ventaja de menor importancia, pero es así como puede darse el verdadero desarrollo económico en una comunidad pequeña.

Ser emprendedor es distinto

No todas las culturas valoran el espíritu emprendedor. ¿Qué ocurre si en tu cultura no se espera que tengas y administres un negocio? En algunas regiones, las barreras y los prejuicios culturales impiden que las mujeres ejerzan una carrera profesional o sigan su propio camino. La familia puede impedir que una mujer se dedique a los negocios en la creencia de que, como emprendedora, descuidará a su marido y a sus hijos. Si son solteras, las mujeres suelen carecer de **avales,** algo valioso que se presente como garantía para contraer un préstamo, así como de acceso a posibles mentores.

Abordar los prejuicios relativos al género y eliminar los obstáculos al espíritu emprendedor y desarrollo profesional de las mujeres podría impulsar el desarrollo económico de forma significativa, según un estudio de 2015 del Fondo Monetario

Internacional. Esta y otras investigaciones indican que las mujeres emprendedoras invierten hasta un 90 por ciento de cada dólar que ganan en sus familias para educar a sus hijos, mejorar la salud de la familia y proporcionar una mejor nutrición. Los ingresos adicionales que genera un negocio consolidan la seguridad económica de una familia. Estos argumentos pueden ayudarte a convencer a tu familia de que tu negocio marcará una diferencia en sus vidas. La promesa de comer y vivir mejor puede ayudar a resolver un debate sobre ti como empresaria.

Ser emprendedor puede ser una tarea solitaria, incluso en las mejores circunstancias. Ser dueño de un negocio cuando tu cultura lo desalienta por ser quién eres puede agravar esa sensación. Con Internet y la tecnología móvil, sin embargo, es más fácil que nunca llegar a los demás.

Puedes buscar a otros que estén atravesando una situación similar y juntos crear una red de contactos. Puedes compartir experiencias y maneras de hacer frente a los prejuicios y obstáculos con estos contactos, apoyarse unos a otros emocionalmente e incluso quizá aunar sus recursos para ayudarse con sus respectivos emprendimientos cuando no haya financiación disponible.

Asimismo, una cantidad cada vez mayor de empresas y grupos no gubernamentales llevan adelante programas internacionales centrados en brindarles a posibles mujeres emprendedoras las destrezas y el apoyo que necesitan para superar barreras y comenzar un negocio. Búscalos y descubre cómo puedes participar. Cuanta más gente se "interese" en que tengas éxito, menos sola/o te sentirás. Puedes allanar el camino y convertirte en un ejemplo a seguir por otros.

¡Hay ideas en todas partes!

Es posible que ya tengas una idea específica para un negocio. En este capítulo, descubriremos por qué, no importa cuán estupenda creas que es tu idea, debes estar abierto a cambiarla, al menos un poco.

Puedes, en efecto, tener una idea fabulosa, pero aun así debe mejorarse y probarse en la práctica. Este capítulo te presentará algunas herramientas específicas para ayudarte a llevar esa idea desde tu imaginación hasta las manos de los posibles clientes.

También es posible que hayas comenzado este libro sin tener en mente la idea de un negocio en concreto, pero que sepas, no obstante, que lo tuyo es llevar adelante tu propio negocio. El "qué" del negocio, es decir, el producto o servicio que se venda a los clientes, es importante, pero es igualmente importante ser tu propio jefe y tener control de tu propio futuro.

Comencemos con un hecho esencial que es cierto ya sea que tengas o no una idea de negocio:

> Un negocio exitoso satisface las necesidades de los clientes, así de simple.

Puedes tener muchos tipos de clientes distintos; en última instancia, tu trabajo es hacer que queden conformes. Por ejemplo, quizá hayas diseñado una novedosa máquina agrícola, pero si no resuelve las necesidades o los deseos de una gran cantidad de agricultores, tu negocio no funcionará, no importa cuán maravillosa sea tu idea.

Aunque los estudios difieren en cuanto a las cifras, lo cierto es que la mayoría de los nuevos negocios fracasan. Con esas probabilidades, ¿por qué iría alguien a comenzar su propio negocio? Trataremos eso en este libro. También aprenderás a hacer que las probabilidades de tener éxito jueguen a tu favor.

Muchos negocios sufren porque no lograron actuar según este principio: Tienes que desarrollar un producto o servicio que los clientes deseen o necesiten. Hay una frase

“No quiero inventar algo que no se vaya a vender”.
Thomas Edison

Abajo: Para generar una nueva idea, hay que acudir a muchas fuentes de inspiración y explorar caminos prometedores.



famosa de Thomas Edison, el estadounidense que inventó la bombilla eléctrica y el fonógrafo, que viene a decir: "No quiero inventar algo que no se vaya a vender". Lo que era verdad hace más de un siglo sigue siendo verdad hoy.

Entonces, ¿dónde encontramos nuevas ideas? No es tan difícil como parece. Se te puede ocurrir una idea a partir de diversas fuentes:

- Un trabajo que hayas hecho en el pasado o hagas ahora.
- Estudios. Algo en una clase que estés tomando o hayas tomado en el pasado
- Algo que se te dé bien, como talentos o pasatiempos especiales.
- Tu experiencia diaria. ¿Alguna vez notaste que había una necesidad de un producto o de un servicio que no existe?

Hacer algo nuevo

Esta puede ser la idea emprendedora más sencilla. ¿Alguna vez pensaste: "¡ojalá tuviera una máquina del tiempo!" o "¿qué sucedería si un arado pudiera utilizar solo luz solar como fuente de energía?" Fabricar algo nuevo es probablemente el área de negocios en la que más se desafían los límites del "qué sucedería si...". Evidentemente, en nuestro ejemplo, las máquinas del tiempo y los arados alimentados con energía solar no existen. De hecho, esas ideas pueden parecerte tontas.

Pero es probable que la idea de la bombilla eléctrica que tuvo Thomas Edison sonara tan difícil como ellas. ¿No crees que debe haberle costado a la gente tomar en serio su idea cuando la planteó? No obstante, observa cómo cambió el mundo. Es posible que estés leyendo este libro usando la luz de ese mismo invento.

Ahora bien, si Edison fue la primera persona que tuvo la idea de la bombilla eléctrica es algo difícil de probar. Fue, sin embargo, la primera persona que diseñó una, la construyó y, lo más importante, la comercializó con éxito.

Si tu idea del negocio es algo nuevo por completo, se denomina una "innovación". ¿Qué te dice que los clientes están dispuestos a comprarte este nuevo producto o servicio? Cuando muchos clientes están dispuestos a comprar lo que ofreces, se dice que **"el mercado ha madurado"**. En este capítulo aprenderás las destrezas para evaluar la madurez del mercado.

En algunos casos, no estarás creando un producto o un servicio que nadie haya hecho antes. Aun así, podría ser un buen negocio para iniciar. Venderás a clientes que ya compran esos productos y servicios en otra parte. Esta clase de cliente se conoce como "mercado existente".

Un producto o servicio existente

Pensemos en todos los diversos productos o servicios que utilizas en el transcurso del día. Es probable que en algún momento hayas pensado, "ojalá este producto pudiera hacer esto" u "ojalá mi mercado local de alimentos hiciera eso". Estos pensamientos son importantes para un emprendedor en ciernes. Tu idea tiene sentido desde el punto de vista comercial si puedes hacer una de estas cosas o más:

- Elaborar un producto que tenga más o mejores características.
- Crear algo que haga lo mismo que un producto existente pero con un precio más bajo
- Construir un artículo que dure más y sea más confiable.
- Ofrecer un producto o servicio que sea más fácil de utilizar u obtener para el cliente.

Los nuevos negocios mejoran los productos existentes todos los días. Es posible que puedas ver un producto o un servicio existente con nuevos ojos, con otra perspectiva. Muchos emprendedores han tenido mucho éxito al mejorar productos y servicios ya existentes.

Un mercado existente con una demanda insatisfecha

"**Demanda**" una palabra más para referirse a "lo que los clientes exigen". "Demanda insatisfecha" significa que los proveedores actuales de productos y servicios no pueden suministrarlos de modo suficiente para cubrir las necesidades de todos los clientes posibles. En este caso, no necesitas hacer demasiada investigación sobre lo que desea el mercado, pues ya sabes que los clientes desean el tipo de producto o servicio que te propones ofrecer.

Un ejemplo podría ser pan recién horneado. ¿A quién no le gusta el pan fresco recién salido del horno? Sin duda el pan no es un producto nuevo, pero digamos que en una población en particular, la panadería existente no pueda hacer suficiente pan para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Tú disfrutas haciendo pan y has notado que hay clientes que no consiguen comprar pan. Tienes el tiempo para hornearlo, y lo más importante es que se te da bien. ¿Por qué no considerar, entonces, una tahona de pan?

Ahora bien, pensemos más allá. En vez de apenas hacer lo que hacen las otras panaderías, ¿qué tal si llevas a cabo una mejora? ¿Podrías considerar la entrega de pan recién horneado a domicilio? Así, no solo se atendería una necesidad insatisfecha, sino que también se agregaría valor al producto al combinarlo con otro tipo de negocio. De hecho, acabas de crear un servicio: ¡un servicio de entrega de pan! Ten en cuenta que puedes hacer combinaciones de los cinco aspectos de los nuevos negocios que se plantean en este libro (ver "consejo" al margen). Esto puede representar una ventaja para ti, ya que puede hacer más difícil que otros compitan contigo.

Hacer llegar el producto a los clientes de nuevas maneras

En el ejemplo anterior echamos un vistazo a la entrega del producto. En vez de que los clientes vayan a la panadería ellos mismos, tu nuevo negocio lleva el pan al cliente. Ese es un ejemplo de hacer llegar el producto al cliente de una nueva manera.

El término para hacer llegar el producto a los clientes, "**distribución**", suena sofisticado, pero simplemente se refiere a cómo se traslada el producto desde donde se hace hasta la mano del cliente. Debes pensar mucho en la distribución. Si puedes hacer

CONSEJO

Haz una lista para seguir los pasos a dar con tu nueva idea.

Verifica si tu idea coincide con los siguientes cinco puntos



Un nuevo producto o servicio. Nadie ha introducido ese producto en el mercado antes.



Una manera de mejorar un producto o servicio existente.



Algo para un mercado que existe en la actualidad, pero cuya demanda no está satisfecha por completo.



Una manera distinta de hacerle llegar a los clientes un producto o un servicio.



Algo que reúne muchos servicios o productos diferentes a fin de proporcionar una mejor experiencia para el cliente.

que los productos o servicios lleguen a los clientes de una manera más barata, más rápida o más cómoda, ¿qué cliente no estaría interesado? Piensa incluso más allá. Volviendo a nuestro ejemplo del horno de pan, ¿qué tal si pudieras ampliar la zona de entrega? ¿Y quizá agregar otros productos horneados?

Tu idea de negocio puede consistir en un servicio, no un producto. En el caso de los servicios, los clientes muchas veces deben viajar al lugar donde se realizan. Piensa cómo podrías hacerles la vida más fácil a tus clientes si les llevas tu servicio. Puedes hacer esto de dos maneras. Puedes realizar físicamente el servicio en una ubicación que les convenga a los clientes; por ejemplo, peluquería o sastrería. La otra opción sería llevarte el trabajo a tu hogar o lugar de negocio. Esto podría funcionar con servicios tales como costura o reparación. Piensa cuántos clientes podrían beneficiarse de tal comodidad. Quizá les resulte más cómodo utilizar tu servicio porque se encuentra justo donde lo desean y lo necesitan.

Es conveniente que hables con tus posibles clientes sobre tu idea de servicio para cerciorarte de que sea económico y les convenga, por lo que será más probable que lo utilicen. En este capítulo te daremos algunas ideas sobre cómo hablar con los clientes.

Tu idea reúne más de un producto o servicio

En esta última categoría, reunir o "integrar" más de un aspecto, parte de los ejemplos anteriores. Pensemos en el caso de una emprendedora que revende un producto hecho por otros: por ejemplo, tarjetas telefónicas prepagadas. Compra las tarjetas a un mayorista y luego las revende a sus clientes. Pero ahora sus clientes también le piden a la emprendedora ciertos accesorios para los teléfonos, como cargadores. Ella no había pensado en eso cuando inició su negocio; sin embargo, tras escuchar a sus clientes con frecuencia pedir esto, la emprendedora decide agregar los cargadores de teléfono a su línea de productos. Pronto, como ya veremos, también agregará algo que pueda ayudar a sus clientes a transportar su teléfono.

Nuestra emprendedora es lo suficientemente inteligente como para asegurarse de que su inventario satisfaga los pedidos de sus clientes. De este modo, al ofrecer una variedad de productos, reduce el riesgo del negocio. Si cae la demanda de alguno de sus productos, aún cuenta con otros para generar ventas. Más adelante en este libro, hablaremos sobre cómo una planificación adecuada te ayudará a minimizar el riesgo que enfrentas como nuevo dueño de un negocio.

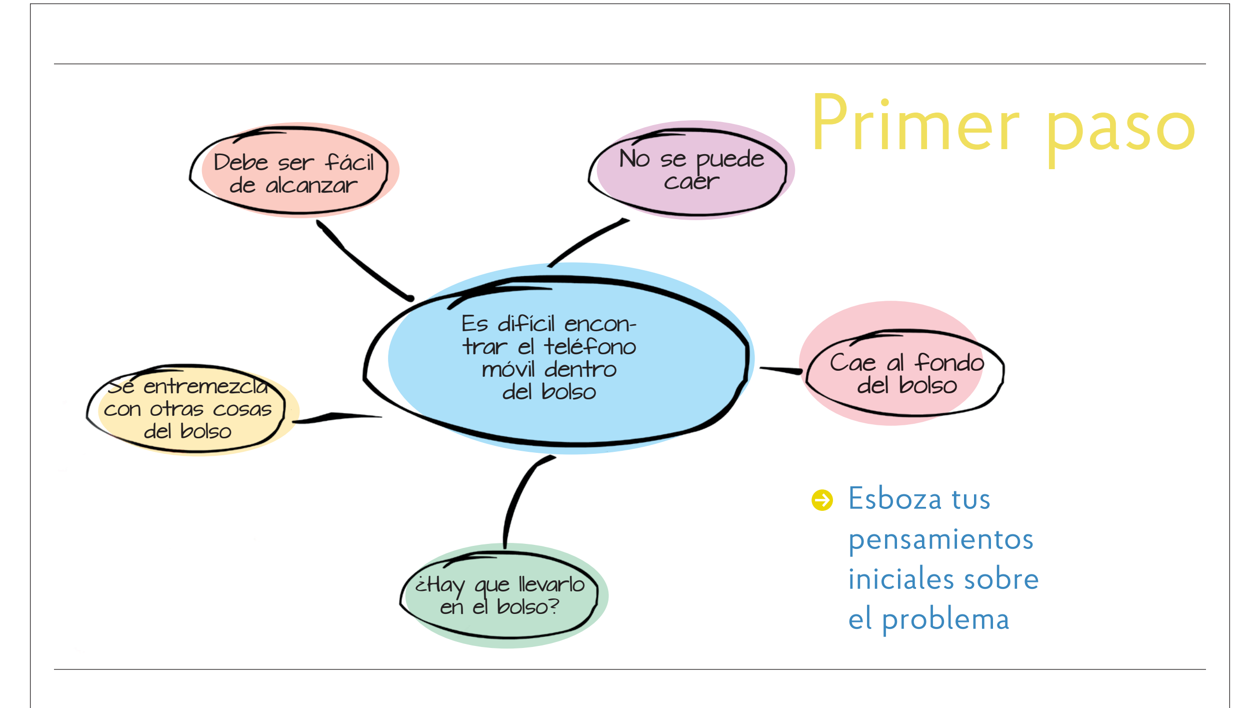
Para hacer que tu idea funcione, ¡juega!

Todo negocio exitoso, ya sea que se maneje desde casa, desde una oficina o una fábrica, comienza sencillamente como una idea. Pero seamos claros: no estamos diciendo que todas las ideas surjan ya formadas. De hecho, tal vez tu idea no esté completamente formada al principio. Por eso, deberás estar abierto a los cambios que tus clientes identifiquen cuando les pidas que realicen comentarios. Si comienzas a pensar que lo sabes todo sobre tus clientes y sobre lo que quieren, quizá tengas problemas.

Denominaremos "desarrollo de una idea" a la primera etapa de un pensamiento emprendedor. Como adultos, a veces nos encontramos atrapados en lo que creemos

CONSEJO Piensa más allá de lo que es en la actualidad y comienza a pensar en lo que podría ser.

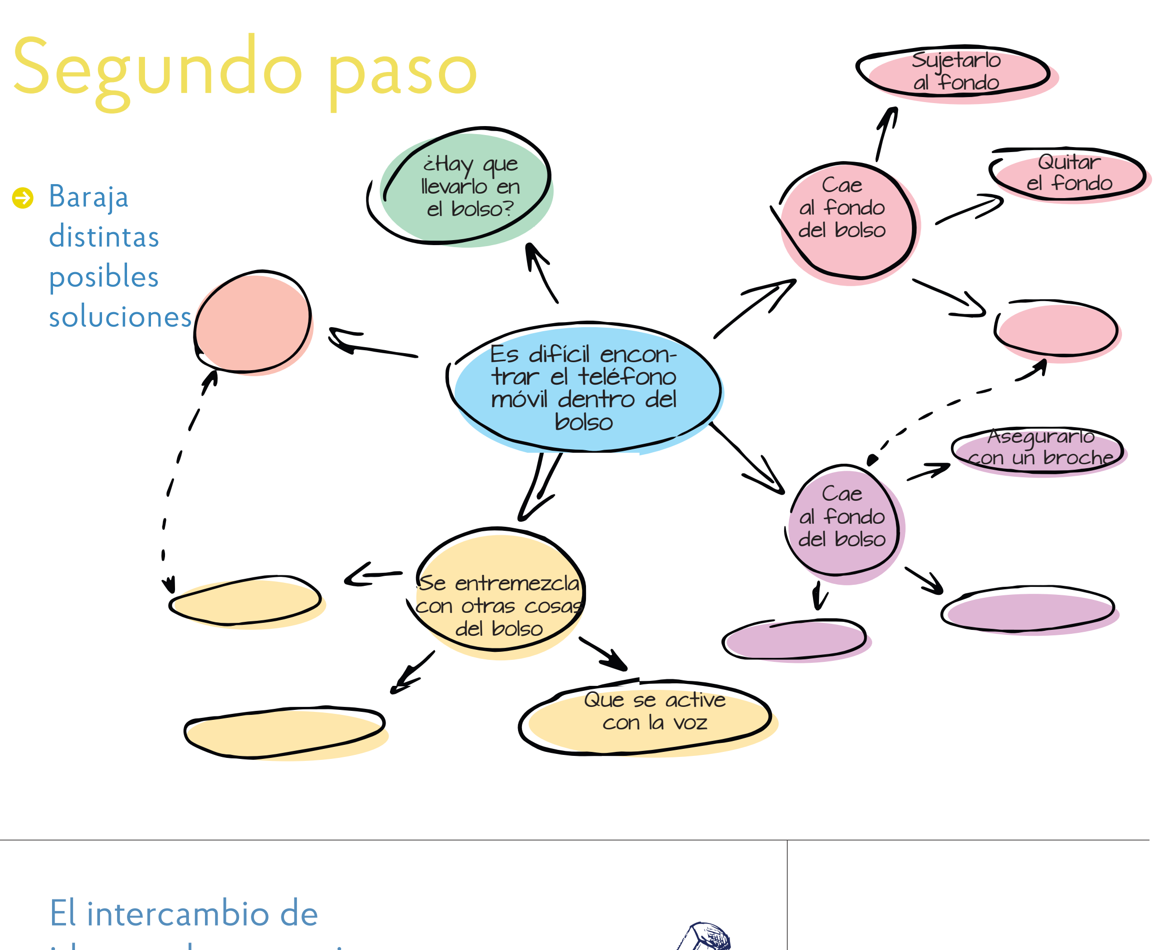
Primer paso



Esboza tus pensamientos iniciales sobre el problema

Segundo paso

Baraja distintas posibles soluciones



El intercambio de ideas en los negocios puede ser divertido. No te limites. Las soluciones tontas a veces pueden llevarte al éxito.

que puede y no puede hacerse. ¿Recuerdas lo divertido que era de niños cuando no sabíamos qué podía y qué no podía hacerse? Las posibilidades eran infinitas. Los emprendedores precisan una energía creativa similar.

El siguiente ejemplo puede ayudarte a elaborar una idea de negocio. Digamos que nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas advierte que las mujeres no cuentan con algo para transportar fácilmente su teléfono móvil. Cuando una mujer coloca el teléfono en su bolso, el teléfono cae hacia el fondo y luego es difícil encontrarlo. La emprendedora piensa que debe haber una solución para este problema. Entonces toma un papel y escribe: "es difícil encontrar el teléfono móvil dentro del bolso". (Consulta la infografía de la página 11).

Colócate en su lugar, trata de ser abierto de mente e intercambia posibles soluciones a este problema. ¡No te limites! Las posibles soluciones se desprenderán del círculo original. ¿Ves a dónde nos lleva esto?

Algunas soluciones tienen más sentido que otras. Y algunas son completamente tontas. De hecho, si tienes algunas ideas tontas, eso es señal de éxito. Significa que estás ampliando los límites de lo que es posible.

Una vez realizado este ejercicio, finalmente has llegado a una posible solución que consiste en un bolso hecho a mano con un pequeño bolsillo con solapa en el exterior. En teoría, podría parecer que ya estás listo para fabricar estos bolsos. Después de todo, ¿acaso el sentido de ser un emprendedor no es vender muchos de tus productos?

Sin embargo, precisamente lo que no deberías hacer es comenzar a fabricar el bolso de inmediato. ¿Por qué invertir dinero en comprar los materiales y el equipamiento de fabricación cuando todavía no has hablado con ninguna posible clienta para conocer su opinión?

Como parte de este ejercicio, deberías hablar con otras personas acerca de cómo solucionar el problema de que el teléfono móvil se pierda en los bolsos. Deberías preguntarles sus opiniones respecto de las ventajas y desventajas de tus soluciones. Incluso puede que te ofrezcan sus propias alternativas. Una nota de advertencia: ten cuidado cómo realizas las preguntas. Es muy fácil convencer a los otros, sin querer, de que lo que propones es la solución correcta. Debes evitar pensar que sabes qué es lo mejor para tus clientes. La única persona que sabe qué es lo mejor para el cliente es el propio cliente.

El emprendedor Dale Trotman conversó con numerosos profesionales de la salud de Barbados, donde reside, para lograr que su aplicación fuese lo más útil y eficiente posible. "MedRegis" está diseñada para ayudar a los trabajadores de la salud a registrar, almacenar y compartir en formato digital el historial clínico de los pacientes. Realizó cambios importantes a su prototipo teniendo en cuenta los comentarios recibidos.

Habla con los clientes cuanto antes y a menudo

Ahora ya estás listo para pasar de la idea al "prototipo". Ya hemos establecido que no confeccionaremos demasiados bolsos tejidos sin antes hablar con los clientes. Pero deberás confeccionar al menos un bolso; tu prototipo. Los prototipos, por naturaleza, están lejos de ser perfectos. De hecho, tampoco querrás que lo sean. El prototipo debe ser una aproximación a cómo será tu producto una vez que esté confeccionado. Deberás elaborar tu bolso con los materiales que creas más apropiados, y con el importantísimo bolsillo externo para portar el teléfono móvil.

Una vez que tengas tu prototipo, deberías mostrárselo a tus potenciales clientes para conocer sus comentarios.

CONSEJO

Habla con tus clientes cuanto antes y a menudo mientras desarrollas tu negocio.

Cuando hables con ellos, y en especial cuando quieras sus opiniones sobre el prototipo, deberás preguntar más de lo que deberás hablar y escuchar más que hablar. Tendrás que utilizar un lenguaje especial para preguntar *qué, cómo, por qué* y *cuándo*.

Estas palabras son muy poderosas porque pueden lograr que tus clientes hablen. En el caso de nuestro prototipo de bolso, deberíamos preguntar:

- ¿Cuántas cosas llevas generalmente en el bolso?
- ¿Cómo te sentirías si llevaras tu teléfono fuera del bolso? ¿Estaría seguro?
- ¿Qué cambiarías del bolsillo externo?
- ¿Por qué comprarías, o no comprarías, uno de estos bolsos para un/una amigo/a?
- ¿Cuándo compras generalmente un bolso nuevo?
- ¿Cómo se siente la calidad de la tela y de la costura?

A partir de estas preguntas (y respuestas) tal vez descubras un nuevo uso para tu bolso. En nuestro ejemplo, al hacer preguntas sobre el bolso a los posibles clientes hicimos un descubrimiento. De repente, un hombre joven apareció y nos preguntó para qué era nuestro bolso. Fue entonces cuando nos enteramos de que él también sufría el mismo problema con el móvil y que siempre había querido tener un lugar seguro en la bolsa donde guardar su teléfono. Luego nos comentó que muchos de sus amigos tenían el mismo problema. Así fue que descubrimos que él también tenía interés en adquirir un bolso, pero quizá en otro color. Esto significaba que tal vez teníamos un mercado adicional, o grupo de clientes, para un bolso, y tal vez debíamos considerar confeccionar una cartera para hombres. En este punto, resulta importante preguntarles a otros hombres si ellos utilizarían nuestro bolso. Al hacerlo, estaríamos poniendo a prueba la madurez del mercado.

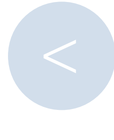
Si hubiésemos asumido sencillamente que existe tan solo un tipo de cliente para nuestro bolso, tal vez habríamos dejado de lado importantes comentarios de nuestros clientes y además hubiésemos perdido posibles ventas adicionales de nuestro producto.

Un proceso que nunca acaba

Ahora que conoces las opiniones de tus clientes con respecto al prototipo, debes evaluar esa información. Debes repasar sus comentarios para determinar qué sugerencias o conclusiones utilizarás para mejorar tu producto.

Si les preguntas a 50 personas su opinión, es probable que obtengas 50 opiniones distintas. Sin embargo, no todos los comentarios son igualmente valiosos.

La única persona que sabe qué es lo mejor para el cliente es el propio cliente.



Una forma de priorizar algunos comentarios es realizar suposiciones sobre tu posible cliente. En nuestro ejemplo, sabíamos que las mujeres serían nuestras principales clientas. A partir de los comentarios, pudimos conocer la posibilidad de venderles carteras a los hombres también. ¿Y qué pasaría si a los niños les encantara tu bolso, pero quizá fuese muy grande para ellos?

En este punto, deberás tomar una decisión. Sabes que es fácil confeccionar bolsos de tamaño similar pero en diferentes colores para satisfacer tanto a hombres como a mujeres. Pero sería complicado en estos momentos confeccionar bolsos más pequeños para niños. Si bien los comentarios de los niños son importantes, por ahora tendrán que esperar. Puede parecer que estés perdiendo negocios al hacer esto, pero tu prioridad a corto plazo es colocar los productos en el mercado, y cuanto antes. Por lo tanto, mantendremos nuestra atención en este producto inicial y les venderemos bolsos solo a hombres y mujeres.

Este es un punto clave. Hablaremos sobre los clientes con mayor detenimiento en el próximo capítulo. Sin embargo, tienes que hacerte a la idea de que no puedes venderle tu producto a todo el mundo. Si comienzas a intentar elaborar un producto que satisfaga las necesidades de todo el mundo, es probable que tu producto no atraiga a ningún grupo de clientes en particular. Si esto pasara, tu negocio estaría destinado al fracaso. Por otra parte, intentar satisfacer a todo el mundo probablemente te causará pánico y te verás sobrepasado por todas las demandas que deberás intentar satisfacer. No caigas en esa trampa.

Un producto excelente hace una o dos cosas

Para que todo negocio o idea tenga éxito, sin importar cuán simple o complicado sea, debe hacer una o dos cosas. O bien:

incrementa el "placer", al hacer felices a los clientes

o bien

disminuye el "dolor", al solucionar el problema del cliente.

Piensa en ello. Todos los productos del mercado hacen lo uno o lo otro. Por ejemplo, el helado incrementa nuestro placer y nos hace sentir felices. Tanto si eres un consumidor a diario de helado o si nunca lo has probado, el solo hecho de pensar en él te remite a un sabor refrescante y dulce. Un producto que disminuye el "dolor" puede ser una alarma de reloj. Si tienes que despertarte a una determinada hora cada día, es muy probable que recurras a una alarma. Tal vez la alarma no te dé mucho placer cuando suene, pero te resuelve un problema. Por tanto, reduce el "dolor" de despertarte demasiado tarde.

Hablando de felicidad...

Todos en algún momento de nuestras vidas hemos tenido un trabajo que no nos gustaba particularmente. Sin embargo, este trabajo nos brindaba sustento a nosotros y a nuestras familias. Probablemente, estés leyendo este libro porque te imaginas a ti mismo dueño de un negocio como forma de tener un trabajo que te haga feliz. Ciertamente, al ser tu propio jefe experimentarás sensaciones de euforia y descubrirás una nueva confianza. Gracias a este libro, podrás aprender nuevos enfoques que te ayudarán a mantener esas sensaciones de felicidad.

Sin embargo, recuerda que convertirte en emprendedor no te garantiza la felicidad, ni la estabilidad económica. A menudo, ser emprendedor implicará trabajar duro y en solitario. Podrá haber momentos en los que dudes de tu habilidad para vender tus productos o para encontrar nuevos clientes. Esto no lo decimos para desalentar tu deseo de ser emprendedor. Solo queremos que tengas claro por qué te estás embarcando en este viaje. Y eso nos lleva a una pregunta importante que quizá te hayas estado haciendo:



CONSEJO

Si tratas de satisfacer a todo el mundo, acabarás por no satisfacer a nadie.

Joanne Canady-Brown en su próspera panadería *"The Gingered Peach"* de Lawrenceville (Nueva Jersey). Comenzó en 2011 sin empleados y en una cocina comercial alquilada. Desde entonces, Canady-Brown ha abierto una pastelería y ha contratado a 14 personas.

"Exactamente, ¿qué negocio debo iniciar?"

Ya mencionamos que una de las cosas que puede ayudarte a decidir qué tipo de negocio emprender es conocer tu talento especial. Puede parecer obvio que el negocio justo para ti es aquel que implique tu talento, tu afición y tu pasión. Imagina toda la diversión que puedes tener a diario al hacer lo que te gusta y recibir dinero por ello.

Pero, ¿funciona de esa manera en realidad?

Esa es una pregunta muy importante y la respuesta podría construir o destruir tu negocio. Este libro te ayudará a aumentar la confianza en que tu negocio durará todo lo que quieras que dure.

Algunos emprendedores fracasan porque creen que otros compartirán su pasión. Puede que este sea el caso o puede que no. Debes determinar la manera en que tu idea para un negocio coincidirá con el deseo o necesidad del producto que tengan tus clientes. Más específicamente, piensa qué es lo que convencerá a tus clientes de darte dinero que han ganado con sacrificio a cambio de lo que vendes. Si puedes encontrar ese espacio especial en el que tu pasión se corresponde con la demanda del cliente, entonces habrás encontrado el "punto ideal". Es en esta mismísima intersección de los dos círculos que se muestran debajo donde el dinero pasará a tus manos.

Tu pasión

Demanda del cliente

* Encuentra ese espacio especial en el que tu pasión coincide con la demanda del cliente.

Antes hablamos sobre hornear pan y vender tarjetas telefónicas prepagadas. ¿Es difícil imaginar que vender tarjetas telefónicas sea la pasión de alguien? Los productos como las tarjetas telefónicas pueden parecer poco emocionantes, pero si nuestra emprendedora incipiente ve que al venderlas ayuda a las personas a comunicarse más fácilmente con los demás, eso puede ser gratificante. ¿Y qué hay de nuestra panadera? Puede que sea una excelente panadera y que ame su trabajo, pero lo que la motiva a levantarse temprano por la mañana cada día es ver a las personas disfrutar de la buena comida. La elaboración de pan es solo lo que le permite alimentar su pasión. Ambas emprendedoras ganan dinero cuando su pasión responde a las necesidades de sus clientes.

Realmente serás como un científico

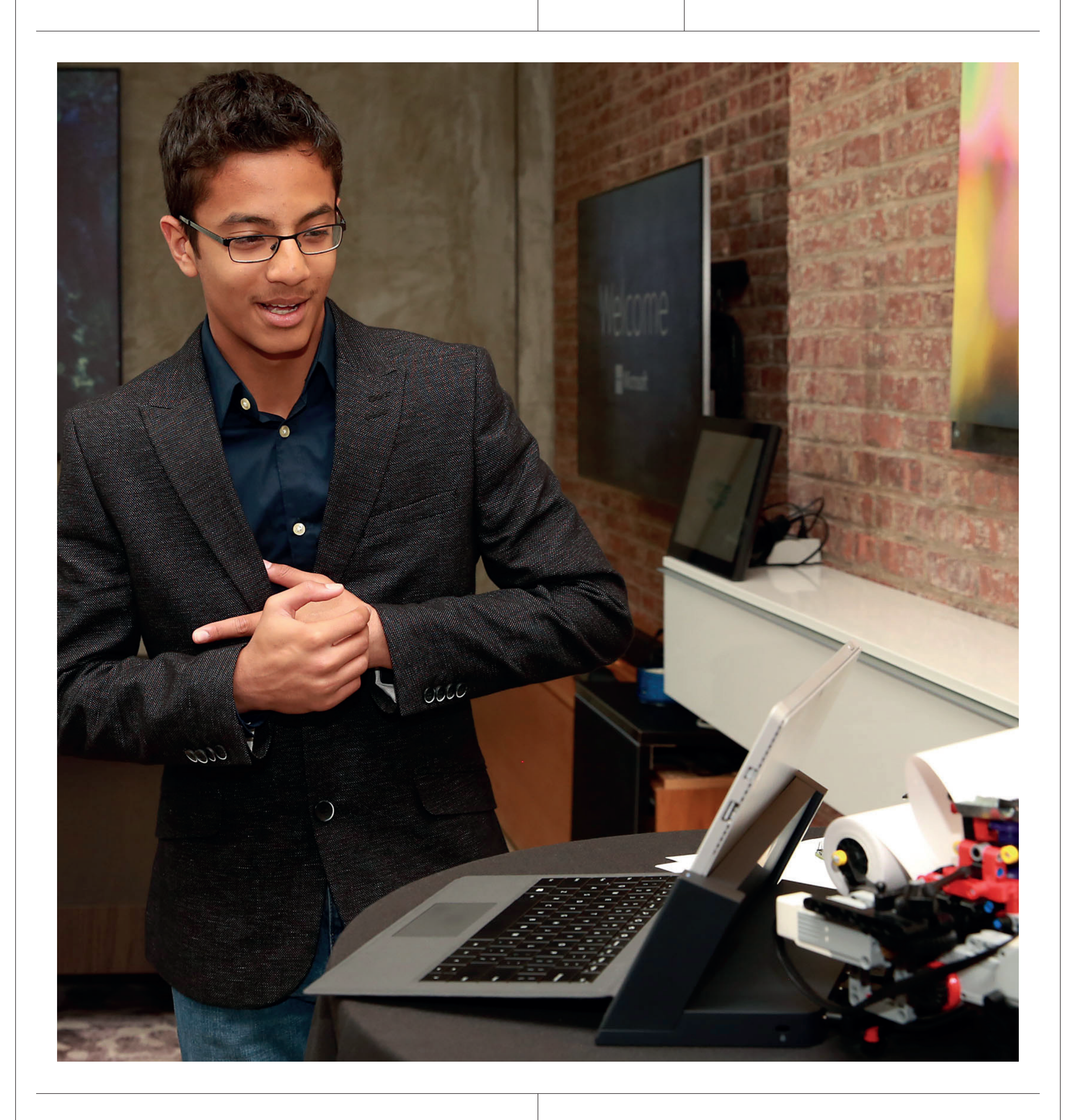
Comenzar y construir un negocio nuevo es la forma indicada de aumentar tus posibilidades de éxito. Puedes abordar tu idea de negocio como una especie de experimento.

¿Por qué tomar este enfoque? Los buenos científicos siempre están probando y explorando. También realizan muchas preguntas. Como emprendedor, deberás hacer lo mismo. Juntos, en este libro, trabajaremos en lo que creemos saber acerca de tu negocio. A menudo pondremos a prueba las suposiciones que hicimos anteriormente y lo haremos incluso antes de que elaboremos el plan de negocio.

El problema de redactar un plan antes de realizar la prueba es que podríamos estar invirtiendo tiempo y esfuerzo en escribir sobre lo que creemos saber acerca del mercado. ¿Pero qué ocurre si nuestras suposiciones sobre los clientes estaban equivocadas? Esto significa que todo el plan estará basado en cimientos inestables que podrían derrumbarse con facilidad. Un plan de negocio requiere los detalles que aún no tenemos, dado que aún estamos analizando qué es lo que queremos

Los buenos científicos siempre están probando y explorando. También realizan muchas preguntas. Como emprendedor, deberás hacer lo mismo.

Cuando tenía 12 años, Shubham Banerjee inventó una impresora Braille de bajo costo, utilizando un equipo de robótica Lego como base. Con la ayuda de su familia, fundó su empresa, Braigo Labs, para desarrollar la impresora de uso doméstico y educativo.



hacer. Tiene más sentido realizar algunos "experimentos" de negocios primero, para conocer a nuestros clientes y nuestros posibles precios y solo entonces crear un plan de negocio.

Ser emprendedor puede ser la aventura más emocionante de tu vida. Será algo desafiante y requerirá mucho y arduo trabajo, pero una vez que tu negocio se encuentre funcionando, ser el dueño de tal emprendimiento será una trayectoria emocionante.



"Si no te estás divirtiendo, no sirve de nada".

JACOB MEDWELL Y JONATHAN SHRIFTMAN
Fundadores de "Solé Bicycles", tienda de bicicletas especiales.
Venice, California

2 Construcción de tu negocio paso a paso

Tienes una gran idea para tu negocio y sabes que será todo un éxito. Pero ese es solamente el primer paso. Deberás poner tu idea en acción.

Es posible que alguien te haya dicho que el siguiente paso a seguir es desarrollar el plan de negocio. Sin embargo, esto no es así. Como segundo paso, deberás desarrollar tu "modelo de negocio"; es decir, la construcción de todas las partes de tu emprendimiento. Para ello, deberás recopilar la mayor cantidad de información antes de iniciar tu negocio. Comprender las necesidades, las preferencias y el presupuesto de tus clientes te ayudará a desarrollar un buen modelo de negocio y, posteriormente, y sobre esa base, un mejor plan de negocio.

En este capítulo, aprenderás un enfoque "de bloques" para establecer tu emprendimiento. Te presentaremos estos bloques en el orden adecuado para pensar sobre ellos. De esta manera los bloques que presentemos hacia el final del capítulo se apoyarán en tus conclusiones a partir de los primeros bloques.

Propuesta de valor

Lo que hace que tu negocio sea único es la propuesta de valor. Quizá tu idea de negocio no sea la primera de su tipo. Eso no es lo importante. Lo que importa es cómo propones diferenciar esa idea del resto. Las características que hacen que tu negocio sea único representan el valor que te propones aportarle. Esas características únicas conforman tu propuesta de valor. Tu producto o servicio debe ser tan especial y único como sea posible. De no ser así, ¿cómo atraerás a los clientes para que compren tu producto y no el de la competencia?

Para poder determinar tu propuesta de valor, deberás considerar las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Qué problemas soluciona tu producto o servicio?
- ¿Qué necesidades satisfaces?
- ¿Qué categoría de productos o servicios vendes?
- ¿En qué se diferenciará tu producto o servicio de productos o servicios similares?

Aquí te presentamos un ejemplo para que puedas comprender mejor la propuesta de valor. Nuestra emprendedora del capítulo 1 desea vender tarjetas telefónicas prepagadas en su área. Ella sabe que existe demanda para su producto, pero no sabe mucho acerca de sus posibles clientes. Entonces, la emprendedora les pregunta sobre las llamadas

telefónicas que realizan habitualmente. A partir de las respuestas, averigua qué tipo de tarjeta desean y cuáles son las características que prefieren encontrar en tal tarjeta. Para diferenciarse de otros vendedores, de la competencia, planea vender las tarjetas más deseadas. De esta manera, la emprendedora apunta a captar a los posibles clientes que no se encuentran satisfechos con las tarjetas telefónicas que existen en el mercado en la actualidad. Brindarles a los clientes las tarjetas más deseadas es la propuesta de valor de su negocio.

Ahora analicemos un caso de la vida real. A los europeos les encanta comer caracoles durante todo el año, no solo durante la temporada. Ola Barramou, de Fez (Marruecos), podría haber sido una de las muchas exportadoras de caracol gris silvestre a Europa. En cambio, decidió abrir un negocio de cría de una variedad de caracol de alta calidad disponible durante todo el año, algo que sus competidores no podían lograr. Esa es la propuesta de valor de Barramou.

A continuación deberás comprender los problemas que solucionas o las necesidades de tus clientes que satisfaces. La emprendedora de las tarjetas telefónicas probablemente esté solucionando más de uno. Ella tiene clientes que desean realizar llamadas telefónicas para estar en contacto con familiares y amigos. Esa es una necesidad. Pero también podría venderles tarjetas telefónicas a empresarios que utilicen sus teléfonos para hacer negocios. Esa es otra necesidad.

La pregunta acerca de qué productos o servicios vendes puede parecer evidente, pero este no siempre es el caso. Por ejemplo, nuestra emprendedora comprende que no vende simples tarjetas plásticas, sino la conveniencia o la manera más fácil de conectar a las personas. Sobre esa base, luego podría ampliar su línea de productos, agregando algunos accesorios debidamente escogidos, como cargadores de batería y fundas, o también un servicio de reparación.

Segmentos de clientes

Los clientes tienen distintos deseos y necesidades. Debes dividir a tus posibles clientes en grupos cuyos miembros tengan características similares que sean relevantes para la comercialización. Esto se llama **segmentación de clientes**. Para ayudarte a identificar tus segmentos de clientes, considera estas dos preguntas:

¿Para quién estás creando valor?

y

¿Quiénes son tus clientes más importantes?

Tu negocio no puede serlo todo para todo el mundo. Si tratas de satisfacer a todo el mundo, acabarás por no satisfacer a nadie. La emprendedora de las tarjetas telefónicas cuenta con algunos clientes que desean estar en contacto con sus parientes, y otros clientes que desean comunicarse con sus contactos comerciales; dos grupos diferentes y dos necesidades diferentes. Denominaremos al primer grupo "comunicadores" y al segundo grupo "conectores". Los comunicadores quizá no utilicen muchos minutos de teléfono móvil cada mes, pero serán clientes regulares. Por tanto, quizá a nuestra emprendedora le convenga ofrecerles una tarjeta de regalo por cada seis que compren. Por su parte, es probable que los conectores usen en promedio muchos más minutos por mes, ya que el teléfono móvil es la base de su medio de vida. En consecuencia, nuestra emprendedora quizá les ofrezca algún tipo de descuento por volumen. (Aprenderemos más acerca de la adquisición y retención de clientes en el capítulo 4).

Ambos tipos de segmentos de cliente son importantes para su negocio, pero cada uno tiene una necesidad diferente y requiere un enfoque distinto. Sin embargo, ten cuidado. Si tienes muchos segmentos de clientes es posible que acabes perdiendo de vista sus distintas necesidades. Tres o cuatro segmentos es la cantidad adecuada para poder centrarse en ellos.





CONSEJO

Los clientes que contribuyan en mayor medida al balance de tu negocio requieren más atención.

Abrir un restaurante es un sueño popular entre los emprendedores. Sin embargo, llevar adelante tal emprendimiento implica un trabajo incesante. Con todo, se abren cientos de restaurantes cada año en todo el mundo. Imagen superior: Un restaurante de “dumplings” en Shanghái (China). Arriba: Un restaurante en India especializado en cocina tibetana.



Haz que sea fácil para los clientes conseguir tu producto.

Decidir quiénes son tus clientes más importantes puede ser complejo. Tu instinto puede llevarte a pensar que "todos son importantes". Naturalmente, debes ser respetuoso con todos tus clientes, pero desde el punto de vista empresarial, no todos son iguales.

Si por ejemplo, cuentas con un segmento de clientes que anticipas que representará el 80 por ciento de tus ventas, deberás prestarle más atención a ese segmento. Vayamos un poco más allá: en este segmento de clientes en particular, quizá haya un cliente específico dispuesto a gastar una mayor cantidad de dinero. Este cliente deberá tener cierto trato especial. Esto no significa que ignores al resto, solo implica que debes dar diferente prioridad a las demandas de algunos clientes.

En la práctica, esto puede hacer que le quites atención a un cliente que compra poco, pero que te consume más tiempo y esfuerzo. En caso contrario, te arriesgas a perder otros clientes más rentables. Tendrás que hacerte a la idea de que no todos los clientes contribuirán del mismo modo a los resultados de tu negocio y, en consecuencia no podrán todos recibir el mismo trato.

Relaciones con los clientes

No es fortuito que nos estemos centrando principalmente en los clientes. Si no fuese así, acabarías montando un negocio que solo unos pocos clientes precisen. A través de las relaciones con los clientes, exploraremos el lado humano del trato con las personas que adquieren tus productos o servicios.

Los clientes esperan que tú establezcas relaciones con ellos. Esas relaciones probablemente difieran entre los segmentos de clientes y entre los diferentes productos y servicios.

Tom Szaky, de Estados Unidos, tuvo la visión de utilizar residuos difíciles de reciclar como envases, corchos de vino y guantes de hule para elaborar nuevos productos. Pero para ello, precisaba crear una cadena de suministro de residuos de gran volumen, además de captar muchos clientes para sus productos. Szaky contrató a través de Internet a unos 40 millones de personas en 22 países, encargados de recolectar basura para su negocio, TerraCycle. Esto lo consiguió principalmente porque apeló a su conciencia ambiental. A su vez, convirtió a sus suministradores en clientes, ofreciéndoles canjear los puntos que acumulaban por productos de TerraCycle.

Ahora supongamos que decides abrir una sastrería. Has desarrollado tu propuesta de valor, que te ayudará a diferenciarte de la competencia, y también has identificado los segmentos de clientes. Uno de esos segmentos está compuesto por jóvenes profesionales.

Al conversar con estos jóvenes, comienzas a sentir que podría venirles bien alguien que los asesorara acerca de cómo vestirse bien. Quizá también podrías brindar un servicio de lavandería o vender corbatas y otros accesorios. A estos clientes tal vez les guste el hecho de que tú les prestes atención a ellos y a sus necesidades de vestuario. Es por eso que esperarán que entables una relación especial con ellos, y con el tiempo, esto hará que sean fieles a tu negocio.

Necesitarás invertir mucho tiempo y energía para llegar a conocer a cada cliente de este grupo. Deberás aprender qué colores le gustan a cada uno y qué estilos lucen bien en cada uno para lograr un buen asesoramiento. Pero



CONSEJO

Fomenta las relaciones con los clientes, escuchando más que hablando.

En Grozni (Rusia), Fatima Tisaeva, una joven diseñadora de moda, comprueba las existencias de su tienda dedicada a la venta de ropa tradicional musulmana para mujeres. Se espera que el mercado de vestimenta islámica aumente más del 40 por ciento antes de 2019.

el tiempo y el costo pueden valer la pena. Al invertir para comprender a tus clientes y satisfacer sus gustos, te beneficiarás obteniendo más pedidos.

También es posible que tengas clientes que solo utilicen tu servicio de lavado y no tengan necesidad de otros servicios. Estos esperarán entablar otro tipo de relación. Ese segmento quizá considere el lavado como una mera transacción. Esto no es algo malo; esos clientes generan negocio, al tiempo que exigen menos tiempo y energía.

Echémosle un vistazo al futuro. Tu negocio ha sido exitoso y te das cuenta de que precisas más personal para atender el creciente número de clientes. Querrás que tus nuevos empleados se familiaricen con las necesidades de los clientes al mismo nivel que tú, ya que crees que un destacado servicio al cliente es lo que distingue a tu negocio. Siempre que las ventas compensen el costo de agregar trabajadores, esta es una buena decisión. (Hablaremos más al respecto en el capítulo 3).

Depende de ti, como dueño del negocio, descubrir qué tipo de relación esperan entablar contigo tus clientes y planificar en consecuencia.

Canales de distribución

En el pasado, y aún hoy en algunas partes del mundo, los agricultores y artesanos comercializaban sus mercancías en los ríos o en el mercado de la ciudad. Así es como distribuían lo que tenían para ofrecer. Del mismo modo, precisarás un sistema para hacer que tus productos o servicios lleguen a los clientes. Un canal de distribución es la manera de conseguir que los productos o servicios lleguen a manos de los clientes.

Consideremos las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo llegas a tus clientes, y cómo desean ellos ser alcanzados?
- Si utilizas más de un canal de distribución, ¿funcionan juntos?
- ¿Qué canales son más rentables desde el punto de vista de los costos?

Una tienda en tu ciudad podría ser un canal de distribución para distintos vendedores de ropa. Para cada uno de estos vendedores, montar una tienda propia podría ser algo muy costoso. Sin embargo, al vender los productos a través de la tienda de un tercero, el vendedor podría llegar a los clientes de manera rentable.

La manera en la que distribuyes tu producto puede ser un factor decisivo en el crecimiento de tu negocio. Darril Saunders sabía que su marca de bebidas de chocolate *Exotic Caribbean Mountain Pride* solo llegaría a una cantidad limitada de clientes en la isla de Trinidad si no lograba venderlo en los supermercados. Fue por ello que dedicó mucho esfuerzo a cumplir con los requisitos respecto del código de barras, empaquetado y otras cuestiones que las cadenas de supermercados les imponen a sus suministradores.

Para Saunders, el supermercado es el “intermediario”. No existe manera de que llegue por sí sola a la cantidad de clientes que le brindan los supermercados. Estas tiendas están “entre” Saunders y los clientes. Ellos también tienen que

CONSEJO

Cuando fijes el precio de tu producto, considera:

- Cuánto dinero te ha costado elaborarlo
- Cuán bien elaborado está
- Qué grado de comodidad le agrega a la vida de tus clientes

ganar dinero. Saunders tuvo que tener esto en cuenta a la hora de desarrollar su modelo de precios para sus bebidas de chocolate.

Podía hacerlo de más de una manera:

- Podía aumentar su precio para cubrir el monto que le cobraba el supermercado.
- O bien podía mantener el precio y obtener una ganancia menor, con la expectativa de generar un volumen mayor de ventas.

La emprendedora de las tarjetas telefónicas ha aprendido cómo quieren los clientes adquirir estas tarjetas. Entonces decide alquilar un pequeño kiosco en el centro de su ciudad, dado que sus posibles clientes frecuentan esta área y, además, es muy transitada a pie. A los clientes les gusta la previsibilidad de que ella se encargue del kiosco y de que les venda las tarjetas cuando las precisan.

Con el tiempo, el negocio de las tarjetas telefónicas crece y la emprendedora piensa en ampliar su negocio a ciudades vecinas. En cada ciudad, contrata a otras mujeres para vender las tarjetas. La paga de cada mujer depende de la cantidad de tarjetas que venda. Este porcentaje se conoce como "**comisión**". Las mujeres son un canal de distribución. Las comisiones que reciban deberán estar contempladas en los precios de las tarjetas.

¿Qué ocurriría si un amigo de nuestra emprendedora le propusiera abrir un kiosco para vender las tarjetas en una ciudad más grande y con una mayor cantidad de posibles clientes? Él le pide una mayor comisión que las mujeres de las ciudades pequeñas. ¿Es esta una buena idea? Probablemente sí, si el amigo es capaz de incrementar las ventas lo suficiente como para garantizar el porcentaje más alto de las ganancias.

La distribución siempre aumentará los costos del negocio. Es por ello que deberás analizar con cuidado estos costos y sopesarlos contra el incremento de las ganancias generadas por un canal de distribución adicional.

Internet es un ejemplo de un canal de distribución moderno, cuyo alcance, y en consecuencia su importancia para el negocio, va en aumento. En muchos países, los productos y los servicios pueden adquirirse en una tienda convencional o pueden pedirse en línea.

Pero así como ocurre con los segmentos de clientes, un negocio puede tener diversos canales de distribución. La cantidad de clientes es finita, y si los distintos canales compiten por el mismo cliente, algunos canales no serán rentables. Además, cada canal de distribución requerirá su tiempo y otros recursos, de modo que disminuirá la atención que puedas dedicarle a tus clientes.

Modelo de ganancias

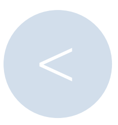
El **modelo de ganancias** brinda un marco para identificar qué fuentes de ganancias es mejor buscar, qué valor ofrecer, cómo fijar el precio y quién pagará ese valor. Las "ganancias" a menudo se refieren a las "ventas". Aquí utilizaremos esas palabras indistintamente.

El modelo de ganancias es parte del modelo de negocio de la compañía. La fijación de precios deriva del modelo de ganancias, pero también depende de otros factores como la demanda o el segmento de clientes. El modelo de ganancias se relaciona con la estrategia empresarial, mientras que la fijación de precios es una táctica que a menudo puede cambiar.

Centrémonos en las siguientes preguntas relativas a las ganancias:

- ¿Qué es lo que están pagando mis clientes?

Tu negocio no puede serlo todo para todo el mundo.



CONSEJO Al principio, deberás demostrarles a tus socios que sabes qué es lo que se precisa para tener éxito.

- ¿Cuál es la solvencia de mi cliente?
- ¿Cuánto dinero debo destinar a mi producto o servicio?
- ¿Cómo debo fijar el precio de mi producto o servicio?

Un ejemplo de un emprendedor que vende mercadería de cuero puede ayudarnos a explicar el concepto de modelo de ganancias. Él ha confeccionado sus mercaderías durante varios años y su trabajo ha ganado una amplia reputación. Las personas saben que cuando adquieren un bolso o cartera, el producto durará un largo tiempo. Él se ha dado cuenta, en respuesta a la primera pregunta, de que sus clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por sus productos que por los de sus competidores, ya que los clientes perciben un valor adicional en la calidad de su trabajo.

Como a todo el mundo, a sus clientes les gusta pensar que están adquiriendo un producto a buen precio. Muchos de ellos negocian el precio, lo cual es de esperar en su cultura. El emprendedor sabe cuánto debe cobrar por sus productos. Si cobra muy caro, es posible que pierda ventas; si cobra muy barato, no podrá hacer frente a los costos.

Para distinguirse de sus competidores, decide ofrecerles una garantía a sus clientes. Si, por ejemplo, la costura de sus productos se descosiera durante el primer año de uso, él la arreglaría sin costo alguno. Sabe, sin embargo, que debido a la calidad de su trabajo, las posibilidades de que esto ocurra son mínimas, por lo cual es seguro incluir tal garantía en el precio de compra.

A los clientes les encanta que los productos vengan con garantías incluidas, ya que esto reduce el riesgo de que algo salga mal. Ninguno de sus competidores ofrece una garantía, porque la calidad de sus productos no es tan buena como la de él. En consecuencia, tal beneficio reduciría su ganancia. Nuestro emprendedor no cree que deba cobrar lo mismo que los otros productores que confeccionan productos de inferior calidad. ¿Cuál, es entonces, el precio justo?

A continuación presentamos los principales factores que se deben considerar para la determinación del precio justo de un producto o servicio

- La suma de dinero que tus clientes pueden pagar.
- Lo que cuesta confeccionar un producto o brindar un servicio.
- Lo que cobran tus competidores.
- La percepción de los clientes con respecto al valor del producto o servicio.

Sabiendo que su producto dura cuatro o cinco veces más que el de sus competidores, es posible que creas que él debería cobrar cuatro o cinco veces más que sus competidores. Esa puede ser la táctica adecuada. O es posible que no. De acuerdo con su conocimiento del mercado local y el cálculo de costos, tal vez él decida cobrar dos o tres veces más que sus competidores.

A ese precio, sus productos se venden bastante bien. Pero los comentarios de los clientes y otras señales del mercado quizá lo convenzan de que cobrando un precio menor podrá vender más mercadería. El emprendedor espera que esas ventas adicionales compensen los precios más bajos. Esta es la razón por la cual la fijación de precios es considerada una táctica y no una estrategia. Tal vez decidas ajustar tus precios según tu experiencia.

El enfoque de un emprendedor en términos de fijación de precios es su modelo de ganancias. Es algo que debes desarrollar en tu propio negocio. Un enfoque sencillo de la fijación de precios sería calcular el costo del producto y luego sumar la ganancia que esperas obtener. Sin embargo, debes pensar en mayor profundidad cuando fijas el precio. Cuando lo haces, debes pensar cuánto están dispuestos a pagar tus clientes, cuáles son los productos de la competencia y cuáles son las condiciones del mercado.

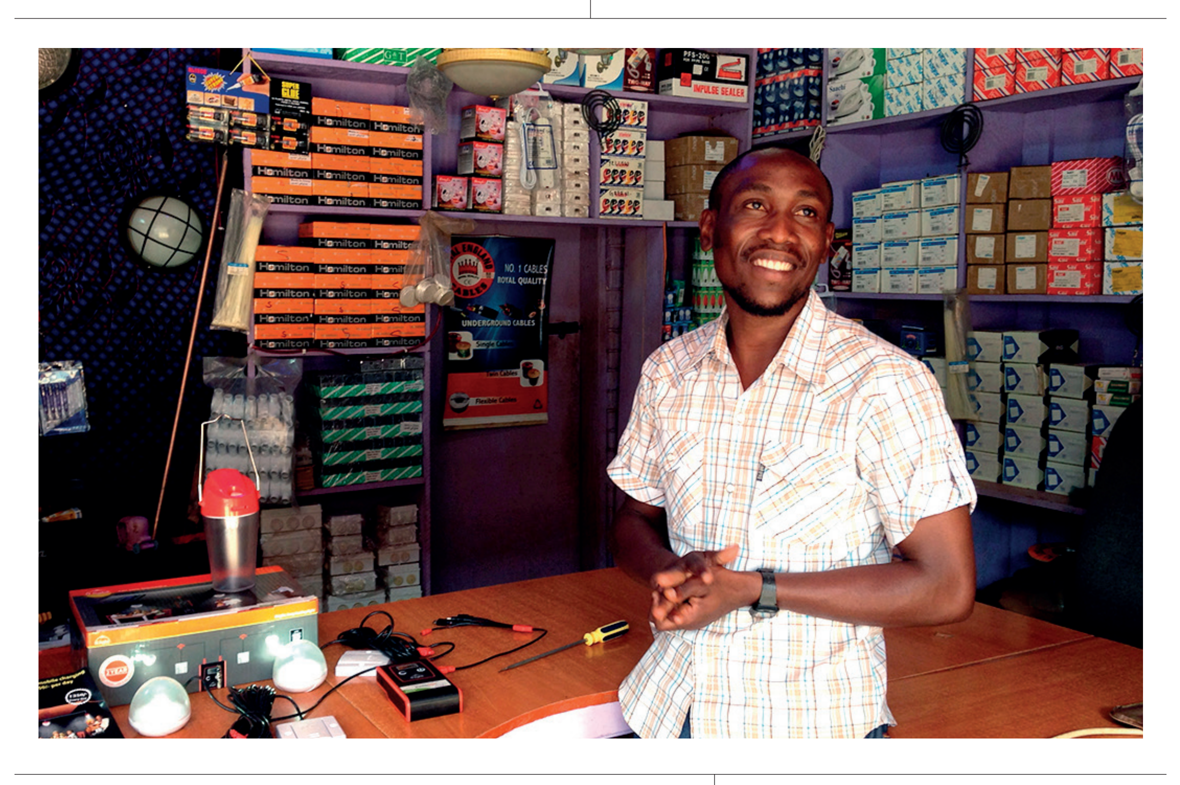
Socios y suministradores clave

A lo largo de este capítulo, hemos estado construyendo metódicamente los cimientos de tu modelo de negocio. En la siguiente sección, enfrentarás el desafío de pensar en las personas y los grupos con los que deberás tratar para que tu negocio funcione. Si no dispones de mucho dinero, el establecimiento de asociaciones empresariales con socios clave puede ser una buena manera de hacer crecer o expandir tu negocio.

En primer lugar, considera las siguientes preguntas:

- ¿Quién(es) será(n) tu(s) socio(s) clave?
- ¿Quién(es) será(n) tu(s) suministrador(es) clave?
- ¿Qué artículos o servicios te suministran tus socios?

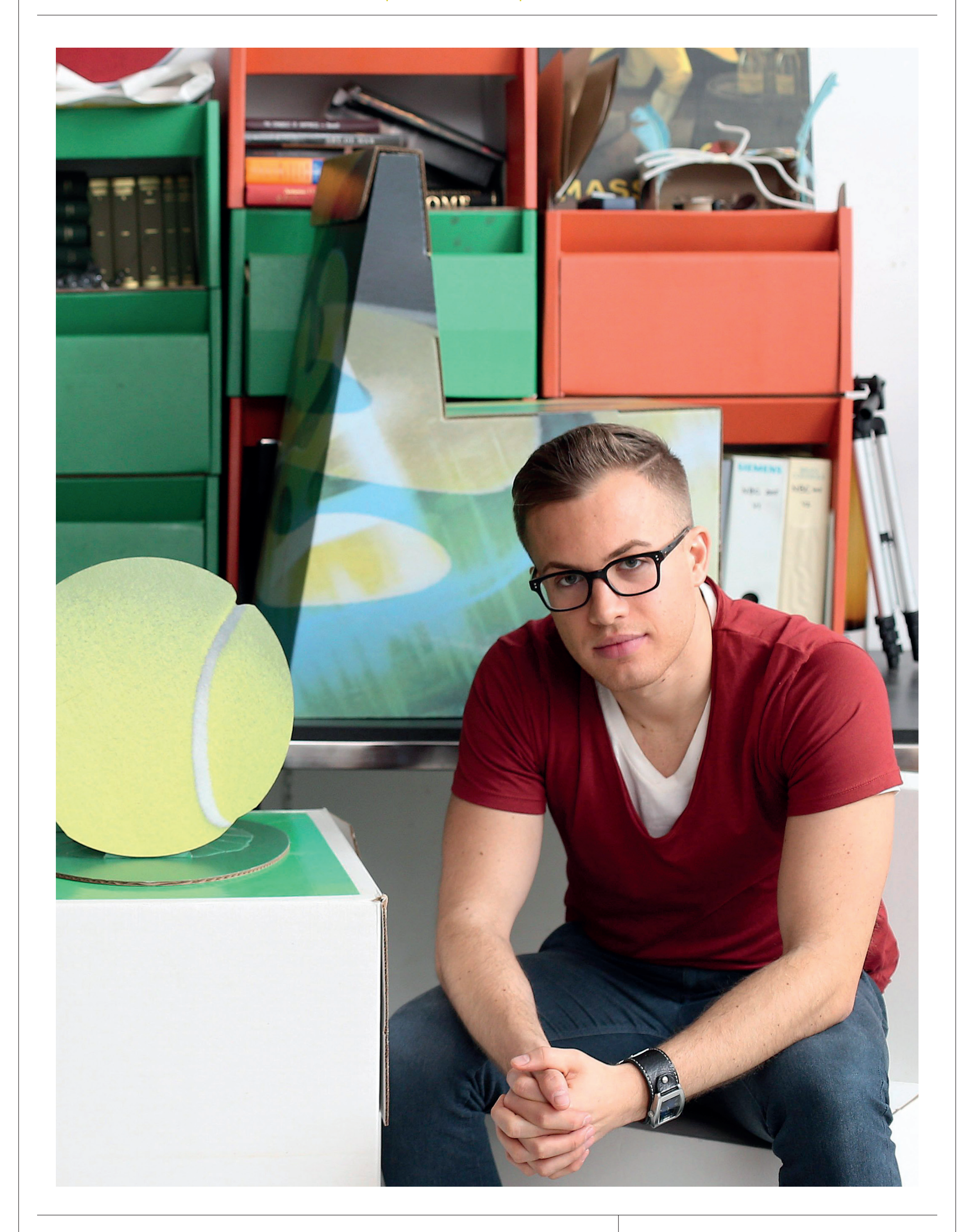
Tu **socio clave** puede ser un suministrador, un distribuidor, una empresa a la que le vendes o un negocio que venda un producto



CONSEJO

Trata a tus suministradores clave con honestidad y dignidad. Si tienes desacuerdos, resuélvelos rápidamente y de manera justa.

Un distribuidor ugandés de linternas solares, cargadores de teléfonos móviles y sistemas eléctricos domésticos diseñados y comercializados por “D.Light Design”. Dos graduados de la Universidad de Stanford, Sam Goldman y Ned Tozun, abrieron la empresa en 2007 para brindar electricidad y financiamiento a comunidades sin conexión a la red eléctrica.



CONSEJO

Para identificar tus actividades clave, pregúntate: "¿Qué debo hacer para satisfacer a mis clientes y lograr ventas?"

En 2014, el canadiense Jordan Whelan abrió "Framestr", una plataforma de comercio electrónico y "Our Paper Life", una compañía de diseño que se especializa en muebles de cartón y en cartelería comercial.

o servicio complementario. Volvamos al caso de nuestra emprendedora de tarjetas telefónicas. Sin importar la marca de las tarjetas que venda, esa compañía puede ser una de sus socias clave. El fabricante de artículos de piel puede tener de socio a su suministrador de cuero.

Los emprendedores y los suministradores pueden ser socios, aunque no precisan serlo. Los dos grupos forman una buena combinación si sus relaciones comerciales están basadas en la confianza mutua, la franqueza y el riesgo y la retribución compartidos que generen una ventaja competitiva. Estas características ayudan a sentar una sólida base para la asociación empresarial.

Otro negocio o persona pueden considerarse socios clave si tu relación con ese negocio presenta al menos una de las siguientes características:

- Comparten el éxito o el fracaso.
- Tienen la oportunidad de desarrollar juntos productos o servicios.
- Comparten los mismos clientes.
- Tienen la oportunidad de compartir algunos costos.

Recuerda que las asociaciones empresariales no siempre son equitativas. Si nuestra emprendedora vende muchas tarjetas, se beneficiarán tanto su negocio como su suministrador. En cambio, si sus ventas se reducen, quizá tenga que cerrar su negocio. Sin embargo, su suministrador de tarjetas sobrevivirá, puesto que él proporciona tarjetas a muchos otros vendedores. Como dueña de un pequeño negocio, nuestra emprendedora tiene menos margen.

Cuando comienzas un negocio, tienes poco poder de negociación con tus suministradores. Solo cuando demuestres tu astucia como emprendedor y consigas que tu negocio crezca, estarás en condiciones de negociar un mejor precio con ellos.

A veces, las asociaciones empresariales con los suministradores se establecen por contrato. Esto significa que quizá debas firmar papeles en los que te comprometes a vender una cierta cantidad de productos o a alcanzar un cierto volumen de ventas. Es posible que también te pidan que no vendas productos de otras compañías que puedan ser vistos por tu socio suministrador como productos competidores. Si no vendes la suficiente cantidad de productos, o si tu suministrador descubre que vendes productos de sus competidores, incurrirás en una violación del contrato y, en consecuencia, este se podría dar por terminado.

Otras asociaciones empresariales con un suministrador pueden ser menos formales y no vinculantes desde el punto de vista jurídico. Tal vez tú y la otra parte tan solo decidan que hacer negocios juntos tiene sentido para ambos. Esto puede ser tan exitoso como una alianza legal y mucho más fácil de terminar si las cosas no funcionan para alguna de las partes.

¿Quién podría ser un **suministrador clave** para ti? Alguien que te proporcione lo que precises para que tu negocio funcione. Si tienes una panadería, alguien que te suministre harina, levadura y otros ingredientes es un suministrador clave y los ingredientes son los artículos clave. Sin estos elementos, no podrías hacer el pan.

Debes prestar especial atención a las relaciones clave, ya que tu negocio depende de ellas. Pero no todo suministrador es fundamental para tu negocio. Por ejemplo, alguien que te suministre bolsas de papel no es fundamental, ya que tú podrás hacer el pan y venderlo sin ellas.

Recursos clave

Los artículos más importantes que se requieren para llevar adelante tu trabajo son los **recursos clave.** Para nuestro emprendedor de las prendas de cuero, por ejemplo, es el cuero mismo.

CONSEJO

Si les brindas un valor especial a tus clientes, el precio de tu producto o servicio debe reflejar ese valor.

Una agricultora ruandesa procesa sus granos de café para vendérselos a una empresa estadounidense.



A menudo, un recurso clave es el material que precisas para elaborar el producto. Pero no siempre. Para nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas, no es la tarjeta en sí sino los minutos disponibles en ella. Para un profesor, el conocimiento es su recurso clave.

Debes prepararte para las interrupciones de suministros clave elaborando un plan alternativo. Cuando los vehículos de suministro no funcionen o las tormentas vuelvan intransitables los caminos, es posible que te quedes sin provisiones durante horas, días o incluso semanas.

Cuando estés listo para comenzar, quizá debas comprar algunos artículos para montar tu compañía. El dinero que precisas para establecer y hacer funcionar tu negocio a menudo es un recurso clave. Al principio, este es un recurso escaso, así que gástalo a conciencia. Deberás priorizar tus gastos, preguntándote en cada oportunidad que desees gastar dinero: "¿es esto algo que realmente necesito ahora?"

Actividades clave

Saber que solo tú eres el responsable del éxito de tu negocio puede generarte ansiedad. Pero también puede ser estimulante. Trabajar por tu cuenta puede implicar largas horas sin vacaciones, con muchas tareas que requieran tu atención. Puede haber pedidos que realizar, dinero que recaudar, cuentas que pagar y trabajo que hacer para atender a tus clientes. Con todas estas cosas en tu lista de asuntos pendientes, ¿cómo hace un emprendedor para asignarles prioridad? Identifica las **actividades clave** del negocio; es decir, las actividades que son fundamentales para desarrollar el producto o brindar el servicio.

Estas preguntas quizá te ayuden a identificar tus actividades clave:

- ¿Qué actividades requiere mi propuesta de valor?
- ¿Qué debo hacer para apoyar mis canales de distribución?
- ¿Qué tareas debo realizar para adquirir y retener a mis clientes?
- ¿Qué se debe hacer para garantizar fuentes de ganancia prósperas?

En una panadería, hornear es una actividad clave. La lectura sobre la historia de la elaboración de pan no lo es, aunque puede ser de utilidad más adelante. Si tu negocio depende en gran parte de la publicidad, esta puede ser considerada una actividad clave.

Normalmente, si fabricas o vendes productos, la producción de esos artículos es una actividad clave. Del mismo modo, si brindas un servicio, ese servicio es una actividad clave. Asegurarte de que tengas un flujo continuo de clientes es una actividad clave.

Saber qué actividades son fundamentales puede ayudarte a priorizar tu trabajo. A veces querrás encargarte de cosas que no serán fundamentales. Hazlo, pero solamente después de completar las tareas cruciales.

Estructura de costos

Nuestro último bloque es la **estructura de costos,** que consiste en el costo de todos los elementos clave como tiempo, materiales, alquiler, salarios y publicidad relacionados con tu producto o servicio. Este bloque se coloca en último lugar porque primero debes considerar todos los bloques anteriores antes de decidir qué incluir en la estructura de costos. Las siguientes preguntas pueden ayudarte a determinar la estructura de costos de tu negocio:

- ¿Cuáles son los costos más importantes de tu negocio? Estos son tus **costos esenciales.**
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Cuáles de tus actividades clave son más caras que las otras?

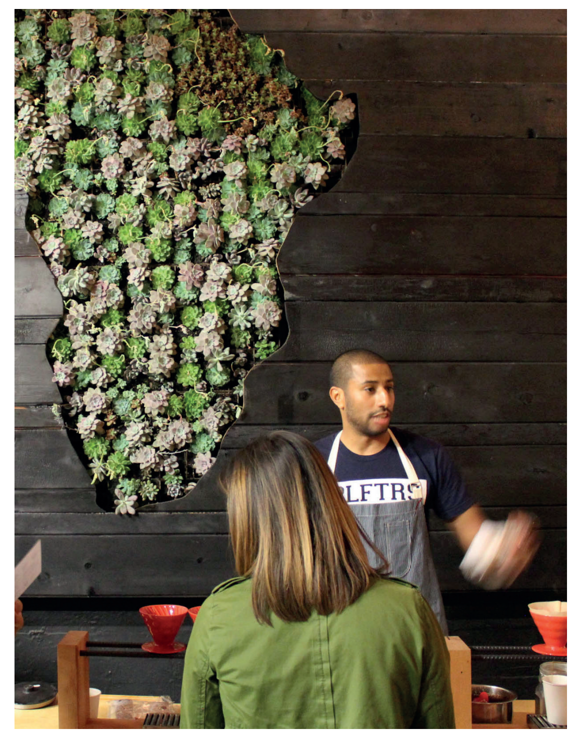
Para determinar estos costos esenciales, piensa nuevamente en tu propuesta de valor, los elementos que hacen que tu producto o servicio sea valioso para los clientes. Si

"Realmente creo que el próximo *"Mickey Mouse"* debería nacer en China donde cada año nacen 20 millones de bebés".

Poman Lo

Poman Lo, fundadora de "Century Innovative Technology", una compañía con sede en Hong Kong especializada en juguetes educativos, historietas, juegos y vídeos musicales dirigidos al mercado chino. Nacida en el seno de una familia ligada a la actividad inmobiliaria, Poman Lo se rehusó a abandonar su sueño de ser el equivalente chino a la compañía Walt Disney.





"Puedo hacer café y hacerlo bien".

Keba Konte

Un café de Oakland, California, administrado por Red Bay Coffee, empresa fundada por Keba Konte. Konte, artista y emprendedor en serie, ha sido dueño de varias cafeterías, un restaurante, una galería de arte y un jardín urbano.

CONSEJO

Concéntrate en hacer un buen producto, brindar un excelente servicio y cobrar un precio justo.

fabricas un producto, los costos esenciales corresponderán al costo total de todos los materiales y componentes que lo conforman. En el caso de los vendedores de productos, el costo esencial es el precio que pagan por esas mercancías. Nuestra vendedora de tarjetas sabe que, además, debe alquilar el kiosco y pagar los impuestos de su negocio.

Los negocios también tienen otros tipos de costos asociados. Los **costos de operaciones,** por ejemplo, incluyen el alquiler, los impuestos y los salarios. Piensa en los costos de operaciones como los gastos que debes afrontar para mantener tu negocio en funcionamiento. Algunos costos de operaciones solo se pagan una vez; como por ejemplo, la tasa de registro de tu negocio. Otros costos, sin embargo, son periódicos, como el alquiler y los servicios.

Es importante comprender bien tus costos para poder alcanzar el éxito. Esto no tiene por qué ser difícil. De hecho, una estructura de costos simple te facilitará el manejo de tu negocio, y además te permitirá saber cuándo van bien las cosas y cuándo debes ajustar tu táctica.

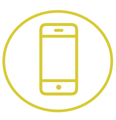
Los costos se dividen en dos categorías:

- Los costos fijos son aquellos que afrontarás tanto si vendes un producto como si vendes miles. Un ejemplo de esto es el alquiler de tu tienda. Gastarás la misma cantidad de dinero en alquilar un lugar durante un mes entero, sin importar cuánto vendas en ese período.
- Los costos variables dependen de cuántos productos o servicios vendas. En la tienda del fabricante de artículos de cuero, el cuero es considerado un costo variable. Si vende muchos artículos, gastará más en materia prima. En cambio, si vende pocos artículos, gastará menos.

¿Alguna vez puedes cobrar menos del valor del producto? En algunas circunstancias, sí. En algunas ocasiones los negocios venden sus productos a un precio inferior al costo de producción, u obtienen una ganancia insignificante para intentar atraer clientes. Sin embargo, esto no es recomendable cuando recién estés comenzando un negocio. Concéntrate en hacer un buen producto, brindar un excelente servicio y cobrar un precio justo.

Habla, escucha y construye

En este capítulo abarcamos todos los bloques fundamentales del modelo de negocio. Has aprendido que puedes construir una sólida base para tu modelo de negocio utilizando los comentarios de tus potenciales clientes. (Tu **plan de negocio,** el cual trataremos en el capítulo 6, estará basado en tu modelo de negocio). Si te encuentras abierto a las necesidades de los clientes y dispuesto a realizar ajustes, tus posibilidades de éxito aumentarán.



Banca móvil

La banca móvil está ganando popularidad en todo el mundo. En aquellos lugares en los que los servicios bancarios son caros, o donde no se encuentran sucursales bancarias cercanas, las aplicaciones móviles que permiten realizar pagos entre personas a través de redes móviles son particularmente importantes. Este servicio les permite a los usuarios, mediante el pago de un pequeño importe, depositar dinero en la cuenta almacenada en sus teléfonos móviles, enviar balances mediante mensajes de texto con clave PIN a otros usuarios, incluidos los vendedores de productos y servicios, como también cambiar tales depósitos por dinero real. Las actividades bancarias móviles reducen de manera notable el costo de las transferencias de dinero y ayudan a ampliar la potencial clientela de las empresas emprendedoras. Esto desempeña un papel importante en África, donde se observan deficiencias de infraestructura especialmente desalentadoras. Si bien las actividades bancarias móviles aún continúan mayormente desreguladas, algunas aplicaciones relacionadas demuestran ser más seguras que otras.



"La vida ahora es mucho más fácil". Con más turistas y más negocios, "he recuperado el gusto por la vida".

ERWAN & ICHSAN JAMALUDDIN
abrieron su tienda de alquiler y reparación de tablas de surf en la playa, luego de perder a su familia en el maremoto de 2004.
Aceh, Indonesia

3 Tú como empresario, gerente y líder

Muchos emprendedores se concentran en poner en funcionamiento su negocio y dedican poco tiempo a reflexionar acerca de qué pasará luego de que esto ocurra. Pensar en cómo funcionará tu negocio día a día es fundamental para alcanzar el éxito. Una vez que hayas montado tu negocio, deberá funcionar. Y deberá hacerlo de manera eficiente. Esto requiere una serie de destrezas algo diferentes de las que has aprendido hasta ahora. El desarrollo de estas destrezas te ayudará y ayudará a que tu nuevo negocio vaya bien.

Luego de que comiences tu negocio, quizá sea necesario que emplees personas. Además, precisarás adquirir más existencias y contar con mayor espacio para almacenarlas. Y, por supuesto, todo esto te costará dinero. Este es el momento del funcionamiento de tu negocio en el cual te puedes convertir en un innovador empresarial, además de ser el dueño.

Para ello, en este capítulo nos centraremos en cinco aspectos:

- Planificación
- Organización
- Liderazgo
- Dotación de personal
- Control

Planificación: ¡Nunca termina!!

Cuando desarrollaste la idea de tu negocio, probablemente tenías una visión particular de cómo llegaría a ser tu negocio algún día. Con suerte, tu visión o sueño fue grande. Y "grande" depende de cómo quieras definirlo. Pero el camino que transitas desde que tienes tu visión hasta que tu negocio se materializa rara vez es una línea recta. Enfrentarás desafíos que requerirán que adaptes tus planes. Por ejemplo, mejorando la propuesta de valor o aprovechando cambios tecnológicos. Tu capacidad de adaptarte sin dejar de lado tu visión es lo que hará que alcances el éxito y es lo que te ayudará a superar los momentos difíciles.

Estos son algunos ejemplos de visiones para tu negocio:

- *Deseo ayudar a cada persona de mi pueblo a comunicarse con sus seres queridos.* Esta podría ser la visión de nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas.
- *Mi negocio hará que la vida de la gente sea más fácil.* Esta podría ser la visión de nuestro fabricante de mercadería de cuero.

- *Nuestra tienda ayudará a que la comunidad se encuentre sana y contenta.* Esta visión podría llevar a la apertura de una nueva panadería o a la creación de un servicio que brinde agua potable.

La profesora estadounidense Toni Maraviglia tuvo como visión desarrollar un negocio de educación virtual, para enseñar y orientar a los estudiantes de lugares alejados y aislados de Kenia. Su socio, el tecnólogo keniano Kago Kagichiri, la ayudó a transformar esa visión en una empresa, *Eneza Education*, destinada a brindar contenido educativo interactivo mediante plataformas para teléfonos móviles.

¿Ves cómo estas visiones transmiten la idea general de un objetivo que el emprendedor desea alcanzar, pero sin especificar productos o servicios? Esto es así porque a partir de una visión, se pueden derivar diversos productos y servicios, dependiendo del camino que se siga. Estos caminos, o estrategias, quizá tengan que sufrir modificaciones a lo largo del tiempo. Piénsalo de esta manera: un barco sale de un pueblo para dirigirse a otro. Durante el itinerario, una tormenta reduce la velocidad de la embarcación. Es posible que el barco deba navegar en aguas poco profundas o deba sortear rocas. La visión de llegar al otro pueblo no cambia, pero quizá tengas que utilizar otras estrategias de navegación para llegar al destino. Lo mismo ocurre con tu negocio.

Quizá debas utilizar una vela o un remo para impulsar tu barco. Los planes o los procedimientos que apoyan tu estrategia "de navegación" se denominan "tácticas". Debes pensar acerca de las estrategias y tácticas para tu negocio.

Estos son algunos ejemplos de estrategias:

- Agregar otra forma de vender tus productos (o canal de distribución, tal como describimos en el capítulo 2).
- Agregar otras fuentes de ganancias, como el servicio de lavado en el caso de la tienda de sastrería, o la entrega de pan a domicilio, en el caso de la panadería.
- Cambiar a una tecnología más nueva y eficiente para fabricar un producto o brindar un servicio.
- Vender productos relacionados para potenciar tu principal producto. Por ejemplo, accesorios en una tienda de teléfonos móviles o pilas para relojes en una joyería.

Estos son algunos ejemplos de tácticas:

- Ofrecer un descuento durante los días de pocas ventas.
- Comprar suministros cuando bajan los precios de los suministradores.
- Ofrecer una bonificación si un cliente compra un artículo adicional.
- Negociar un descuento mayor con un suministrador si haces un acuerdo a largo plazo.

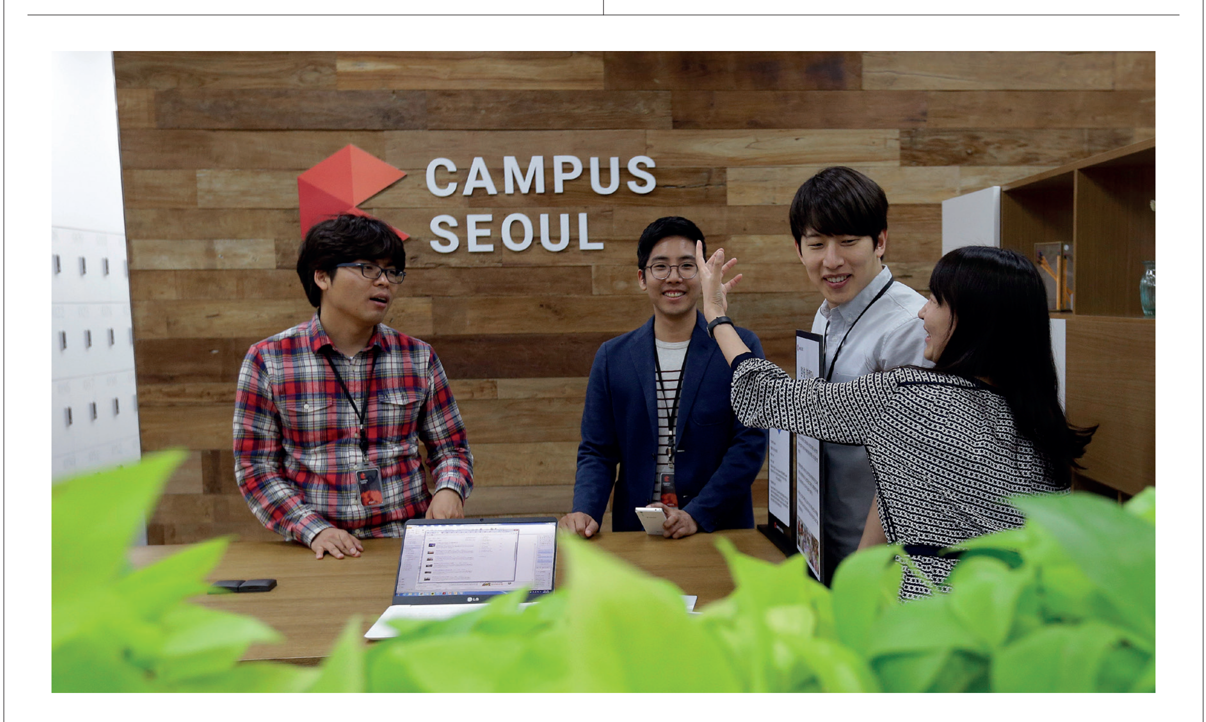
Tu visión del negocio debería mantenerse constante. Sería confuso que la cambies continuamente. Pero las estrategias para alcanzar esa visión, o un objetivo derivado de ella, pueden cambiar un poco. La táctica puede cambiar con mayor frecuencia en respuesta a los cambios del mercado. Considera la táctica como una especie de herramienta de mano. Si estás construyendo una casa, no puedes utilizar un serrucho para todo. Mientras le vas dando forma a la construcción, precisarás un martillo, clavos y otros elementos. Del mismo modo, mientras tu negocio toma forma, deberás utilizar diferentes tácticas para hacer que crezca y se vuelva rentable. Tales tácticas siempre deberán estar ancladas en tu visión y deberán apoyar tu objetivo de negocio. Si dudas si puedes utilizar cierta táctica o no, pregúntate: "¿Ayudará esto a que mi negocio alcance su objetivo?".

Sean Leow había imaginado una comunidad en línea de artistas y músicos chinos alternativos. Así comenzó con Neocha, orientada a promover y conectar a sus miembros, pero cuando las ganancias por las publicidades y los pagos por móvil no se materializaron, tuvo que solicitarle a un conocido, Adam Schokora, que lo ayudara a reorientar su negocio hacia la producción de contenido, el estudio del mercado y la planificación de eventos. De este modo, Sean Leow cambió la estrategia original.

Organización: un poco ahora ahorra mucho después

La mayoría de los emprendedores comienza su negocio para obtener ganancias. Este tipo de compañías se denomina "con fines de lucro". Algunos montan empresas para ayudar causas sociales, ambientales o de otro tipo, y no porque deseen obtener ganancias de ello. Esta clase de compañías se denomina "sin fines de lucro". En este libro, sin embargo, nos centraremos en la primera categoría; es decir, las empresas "con fines de lucro". Desde hace miles de años, la organización de la mayoría de los negocios pequeños ha comenzado siempre con un **propietario único o individual.** Esto significa que una sola persona es la dueña del negocio. Esta persona es la que se queda con todas las ganancias, aunque también es la única responsable de todos los **pasivos.** Esta es una de las formas más populares de estructura empresarial, porque es la más sencilla.

Otra forma de organizar el negocio es mediante una **sociedad general.** Este tipo de negocio se compone de dos o más personas que comparten la propiedad. Cada socio aporta recursos tales como dinero, propiedades o trabajo para una o todas las



Tu visión del negocio debería mantenerse constante. Sería confuso que la cambies continuamente.

Debes dialogar sobre muchos asuntos cuando montas una compañía; los fundadores y empleados de Dable, una plataforma de contenido en línea, hacen precisamente eso en las instalaciones de Google en Seúl (Corea del Sur).

partes del negocio. A cambio, las pérdidas y ganancias se reparten entre todos los socios. Por ejemplo, si dos personas comienzan un negocio, cada una podría ser dueña de un 50 por ciento. ¿Es preciso que sea el 50 por ciento? No. La división puede ser mutuamente acordada, según lo que aporte cada uno.

En términos de una **sociedad limitada,** a menudo una persona actúa como socio "general" y toma las decisiones cotidianas, como tratar con los suministradores o contratar personal. Los otros socios, llamados "limitados", no suelen participar en las operaciones diarias. En líneas generales, el riesgo que todos los socios asumen se limita a la suma de dinero que aportaron al negocio.

Algunos emprendedores se unen para distribuir el riesgo en forma más amplia, mediante una **cooperativa.** Este tipo de organización es propiedad de todos sus miembros y se gestiona de manera conjunta. De este modo, los miembros comparten las pérdidas y las ganancias. La cooperativa les brinda a sus miembros mayor poder de compra y comercialización del que tendrían como propietarios únicos con recursos más limitados.

Otra forma de organización del negocio es la **empresa pública.** Este tipo de organización consiste en una compañía que emite acciones que se negocian libremente en la bolsa de valores. No vamos a entrar en detalle sobre este tipo de estructura jurídica, ya que general-mente es el tipo de estructura elegida por grandes compañías de rápido crecimiento.

Muy probablemente, tú elijas ser propietario único, una sociedad o una cooperativa cuando montes tu negocio. Cabe destacar que las reglas para el establecimiento de un negocio varían según el país. Deberás informarte acerca de los pasos a seguir en tu país para poder registrar tu negocio y su nombre y para obtener los permisos y licencias necesarios. Por ejemplo, si quieres vender alimentos o bebidas, quizá debas observar un código sanitario o cumplir ciertos requisitos.

Conocer las normas y reglamentos que gobiernan tu actividad te ayudará a evitar conflictos con las autoridades, que podrían ser costosos.

Hacer negocios correctamente

Si vives en un país con un mercado emergente, contribuirás a su desarrollo económico. Sin embargo, quizá las leyes y regulaciones no lo reflejen. Por ello, es posible que el registro de tu negocio no sea fácil de lograr, e incluso menos fácil será obtener los permisos y certificados requeridos a causa de la burocracia y, puede que incluso de la corrupción.

A pesar del deseo de que tu negocio esté en funcionamiento lo antes posible, debes resistir la tentación de caer en el soborno para acelerar los procedimientos burocráticos. Debes manejar tu negocio de forma justa y honrada. A largo plazo, la integridad del negocio consolidará tu reputación, lo cual es una recompensa, puesto que los clientes se inclinan por las compañías de buena reputación.

Si eres víctima de la corrupción, busca de forma segura entrar en contacto con otras personas que se hayan visto afectadas del mismo modo y comparte con ellas tu historia. Los grupos tienen fuerza y así te sentirás menos solo. Si sientes que las autoridades adecuadas te apoyarán, en especial si estás siendo víctima de extorsión, robo o engaño, notifica el asunto. Al hacerlo, les advertirás a los infractores que sabes lo que han hecho.

Como regla general, cuando inicias un negocio, mejor ir deprisa que lento. Sin embargo, este no es el caso si eso significa poner en riesgo la calidad, la seguridad o la integridad de un producto o de un servicio de tu compañía. Recuerda que tu producto será asociado con la reputación de tu negocio y viceversa. Por ejemplo, resiste la tentación de utilizar materiales de inferior calidad para ahorrar dinero. Los clientes insatisfechos pue-

den comentarles a los posibles clientes acerca de una mala experiencia con tu producto, y esto te costará más en pérdidas de ventas que lo que conseguiste ahorrar al utilizar materiales más baratos.

Liderar: ¡Tú puedes hacerlo!

Es fácil caer en la trampa de creer que puedes encargarte tú solo de todo. Puede que así sea al comienzo, si tu negocio es pequeño. Pero cuando tu compañía comience a crecer, deberás reconocer que en algún momento no podrás encargarte de todo tú solo y precisarás ayuda. Los empleados pueden encargarse de la elaboración de los productos, de la venta directa a los clientes, de elaborar el inventario o de realizar otras tareas.

Contratar personas te convertirá en el jefe de otros. Y el trato con los empleados requiere un conjunto especial de destrezas.

Un verdadero líder reconoce sus defectos y limitaciones y aprende de los demás. Si tus empleados ven que te sientes cómodo dependiendo del conocimiento y de las destrezas de los demás, se sentirán animados a hacer preguntas, realizar sugerencias y buscar más responsabilidades, contribuyendo de este modo al éxito de tu negocio.

El liderazgo es, a menudo, el aspecto más desafiante para un emprendedor. Más que las finanzas, la relación con los clientes o la elaboración de productos, la idea de liderar puede ser abrumadora. Esto es particularmente cierto si, cuando inicias tu negocio, te estás abriendo un nuevo camino en el mundo empresarial.

El liderazgo requiere que comprendas tanto a las personas como al negocio. La mayoría de las personas que trabajen para ti, probablemente desean hacer un buen trabajo y ser reconocidos por ello. Sin embargo, deberás tener en cuenta los sentimientos y las actitudes de tus empleados cuando los dirijas. Para algunos es fácil comprender qué es lo que motiva a las personas. Para otros, esto es algo que se adquiere con la experiencia. De cualquier manera, se puede aprender a ser un buen líder. Piensa en los líderes que admiras. ¿Qué es lo que los hace buenos?

Ya sea que decidas contratar a otras personas o no, tú serás el líder del negocio. Las personas te estarán observando y juzgando para ver si estás a la altura. ¿Deseas ser visto como alguien a quien le gusta tomar la iniciativa e inspirar a los que lo rodean?, ¿o prefieres que te vean como alguien a quien le cuesta tomar decisiones y presta poca atención a las personas con las que trabaja?

Se han escrito muchos libros acerca de cómo volverte un líder inspirador. Puedes leer algunos, pero si no tienes acceso a tales libros, puedes basarte en las características comunes entre los grandes líderes empresariales. Ellos:

- Actúan con integridad.
- Se mantienen fieles a su visión.
- Son receptivos a los comentarios de los demás.
- Tratan a sus clientes como tratarían a sus familiares o amigos.
- Manejan su negocio de manera que sirva de inspiración a otros.
- Exigen que sus empleados cumplan los más altos estándares, pero también reconocen cuando estos hacen un buen trabajo.

Sigue estas reglas y la gente querrá trabajar para ti.

La familia puede ser la principal fuente de ayuda para tu negocio; y la más rápida. Por diversas razones, tus familiares pueden ser tus mejores empleados. Pero no hay garantía de que tal arreglo vaya a funcionar. Por ejemplo, considera cómo manejarías las siguientes situaciones:

- Tardanzas o inasistencias de los empleados familiares.
- Paga y ascensos. ¿Tendrán tus familiares un trato especial

sobre otros empleados que lo merezcan?
- Desarrollo del empleado. ¿Cómo recibirán tus familiares las órdenes o el reconocimiento que les des?
- Aceptación. ¿Aceptarán tus familiares que seas el jefe?

Quizá decidas no mezclar los negocios con la familia. Entonces deberás contratar personas ajenas que demuestren poseer las cualidades que tu negocio precisa. Nadie sabrá mejor que tú qué se necesita para tus actividades y qué esperan los clientes. Piensa con cuidado acerca de estas necesidades y contrata personas que demuestren la capacidad de satisfacerlas. Evalúa la posibilidad de que todos los nuevos empleados pasen por un período de prueba de 30 o 60 días. Establece requisitos claros de seguir y analiza cómo se desempeñan durante el período de prueba. Ayúdalos si cometen algún error, sobre todo al principio. Sin embargo, si tras un período razonable no se desempeñan como esperabas, deberás despedirlos.

Como líder, tendrás que desarrollar un buen conocimiento laboral de las personas que trabajan para ti. Ya sea que tengas un empleado o 20, cada persona aportará al espacio de trabajo distintos talentos, expectativas, actitudes e ideas. Tu trabajo, como líder y gerente, es aprender a sacar lo mejor de tus empleados, desalentando las actitudes y los comportamientos negativos. Si bien toma tiempo desarrollar tal destreza, vale la pena el esfuerzo.

Dotación de personal: balance entre ventas y gastos

Los empleados serán la "espina dorsal" y, quizá, la "fachada" de tu negocio, si es que tratan directamente con los clientes o suministradores. Los trabajadores te ayudarán a hacer crecer tu negocio o frenarán tal crecimiento. Si contratas personas a toda prisa porque las precisas rápidamente, quizá esos empleados acaben perjudicando tu negocio en vez de contribuir a este. Por ejemplo, un mal empleado podría atender a los clientes de tan mala manera que quizá decidan no volver más.

Dado que contratar un empleado cuesta dinero, debes pensar bien qué es lo que tiene sentido para el negocio: obtener la suficiente cantidad de ventas para poder afrontar el gasto de contratación o contratar a alguien para poder aumentar las ventas. Dependerá de ti desarrollar tu instinto para reconocer cuál es el momento oportuno. Estos son algunos indicadores de que una empresa debe contratar personal:

- Se pierden ventas porque el emprendedor no puede manejar la creciente demanda de los clientes.
- Se reduce la satisfacción de los clientes.
- Se está elaborando un plan de ampliación del negocio.
- Surge una oportunidad de superar a la competencia.
- El dueño se siente agotado porque se encarga de todo él mismo.
- No se llevan a cabo tareas importantes.

Quizá también precises de especialistas externos, como un contador o un abogado. Piensa en estos expertos como contrataciones temporales. Tú les pagarás por el trabajo que realicen cuando sea necesario, pero no los contratarás de forma permanente, a menos que sea necesario. Quizá también puedas ofrecer algo a cambio de su ayuda.

¿Contratarías a alguien aun cuando tus ventas no alcanzaran para cubrir la paga de un empleado? Sí, en algunas circunstancias. A veces los dueños de los negocios precisan fomentar la demanda de su producto o servicio antes de que se produzcan ventas significativas. Esto requiere invertir tiempo y energía en convencer a las personas de que precisan ese

"Todos parecen satisfechos con lo que tienen...No quieren asumir el riesgo de liberarse. Yo siempre deseé volar"

Siddhant Kumar

Tras superar la discriminación de casta, Siddhant Kumar fundó en 2012 FunRally Games en Delhi, India. La empresa se dedica a la fabricación de juegos de mesa.



"No fundamos la compañía con una misión, sino que teníamos una misión que se transformó en compañía"

Blake Mycoskie

Blake Mycoskie, fundador de TOMS, una compañía estadounidense de gafas y calzado. Por cada calzado vendido, su negocio dona un par de zapatos a un niño pobre.



CONSEJO

Divide tus objetivos de negocios en objetivos más pequeños, elementos cuantificables.

CONSEJO

Escuchar a los clientes, empleados y socios clave es una parte fundamental de tu trabajo.

producto o servicio. En tal caso, los emprendedores tendrán que afrontar todos los gastos durante algún tiempo hasta que puedan generar ganancias. En el próximo capítulo, hablaremos acerca de cómo lograr esto mediante inversiones externas. Pero por ahora la regla general es: un nuevo empleado debe generar la suficiente cantidad de ventas como para cubrir su paga y contribuir a las ganancias de tu compañía.

Las pequeñas cosas pueden sumar ganancias....o pérdidas

Esto nos lleva al **flujo de caja.** El dinero de una venta va hacia el negocio. Esto se denomina "flujo de caja" y deberás prestarle especial atención mientras administras tu negocio. El flujo de caja es el sustento de cada negocio, ya sea grande o pequeño.

Una venta de hoy ayuda a una venta de mañana y de pasado mañana. Lo ideal es que esto te permita pagar el alquiler, a suministradores y empleados y que puedas fabricar más productos para vendérselos a más clientes. La desaceleración del flujo de caja no necesariamente significa un desastre. En los negocios que venden una mayor cantidad de productos o servicios durante una temporada en particular, la caída de las ganancias, por ejemplo en invierno, puede ser aceptable; pero en el caso de los negocios que funcionan durante todo el año, una extracción de caja más alta que los ingresos durante un período prolongado u otros problemas de flujo de caja podrían señalar un problema más grande y poner en riesgo tu compañía.

Algunos clientes comerciales de nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas le han pedido que les venda tarjetas "a crédito", con la promesa de pagarle cuando sus negocios hagan dinero. Esto significa que ella no podrá recaudar el dinero al momento de la venta, sino que tendrá que esperar el pago. Este arreglo la hace depender del éxito de las ventas de sus clientes. Con menos dinero inmediatamente disponible de la venta de tarjetas, ella necesitará echar mano a sus ahorros, si es que los tiene, para mantener el flujo de caja. Si no consigue recaudar el dinero de sus clientes, su negocio podría verse en problemas.

Por ello, ten cuidado al extender el crédito a los compradores, si es que lo haces. Esto cumple una función cuando lo haces con cautela y en el momento indicado. Sin embargo, cuando recién estás comenzando un negocio, no es buen momento para ello.

Piensa en el flujo de caja como un gran río que ha sido embalsado. Tú controlas el embalse (tus ganancias). Sabes que debes dejar que el agua fluya para que río abajo las aguas se mantengan saludables (le pagas a los suministradores, empleados, etc.), pero no debes dejar pasar demasiada cantidad de agua de golpe, porque de este modo podrías drenar el embalse (ahorros en efectivo) muy rápido. Tampoco querrás dejar pasar poca agua, o si no, no sobrevivirá nada río abajo (los suministradores se podrían arruinar, los empleados renunciarán). Si bien deseas mantener el efectivo tanto tiempo como sea posible, recuerda que otros: socios clave, suministradores y empleados; dependen de tu pago puntual tanto como tú dependes del pago puntual por parte de tus clientes.

Bien, analicemos ahora cómo se maneja el presupuesto de un hogar. Digamos que tus familiares son ahorrativos y que apartan una pequeña suma de dinero para ti. Ese es tu **capital inicial.** Si tienes un empleo, tus pagas equivalen al **ingreso a caja.** El dinero que utilizas

para pagar las cuentas y para comprar comestibles equivale a la **extracción de caja.** La suma que te sobra equivale a tu **flujo neto de caja.**

Para resumir, en términos de tu negocio:

- **Capital inicial:** la cantidad de dinero que tienes en mano o disponible para invertir en tu negocio.
- **Ingreso a caja:** el dinero de las ventas que ingresa a tu negocio.
- **Extracción de caja:** el dinero que destinas a pagar suministros, a los empleados, al pago de préstamos, al alquiler, etc.
- **Flujo neto de caja:** la suma de las tres categorías precedentes.

En tu negocio, querrás tener un flujo de caja positivo. Un flujo de caja negativo significa que le debes dinero a alguien: empleados, suministradores o socios. Aunque esto pueda ocurrir ocasionalmente, deberías evitar estas situaciones; en particular, durante un período de tiempo extendido. Este es el motivo por el cual es importante controlar los gastos, sobre todo en la etapa inicial.

Piensa cuidadosamente en las cosas en las que gastas dinero para hacer funcionar tu negocio, tales como:

- Materias primas
- Herramientas y equipamiento
- Transporte
- Fabricación
- Espacio de oficina

¿Son todas ellas absolutamente necesarias? Si fabricas mercaderías, por ejemplo, solicitarle a un productor especializado que las fabrique por ti será más barato que adquirir maquinaria costosa. Jonathan Shriftman y Jacob Medwell fundaron en 2009 una fábrica económica en China, *Solé Bicycles*, para comercializar bicicletas de piñón fijo.

Las propiedades o los equipamientos que se adquieren en forma exclusiva o primaria para uso del negocio se denominan **"activos"** del negocio. Es bueno tener este tipo de activos porque te permiten fabricar productos o servicios y pueden servir como aval o prenda. Sin embargo, entiende que quizá debas pedir prestado dinero para pagar estos activos. De manera alterna, puedes alquilar maquinaria, herramientas, vehículos y espacio de oficina, si es que no puedes comprarlos.

Nuestro fabricante de productos de cuero ha adquirido algunas herramientas para poder iniciar su negocio. Estas herramientas se convirtieron en un activo del negocio. Puesto



Gracias a este nido, los clientes pueden criar larvas en casa, las cuales se consideran una delicadeza gastronómica en algunos países. Katharina Unger, (izda.), y Julia Kaisinger desarrollaron este nido para su emprendimiento "Living Farms" en una aceleradora de negocios de China.

CONSEJO

Piensa dos veces antes de gastar dinero. Tu gasto debe estar justificado por las necesidades esenciales de tu negocio.

que él no contaba con demasiado capital inicial, debió pedirle prestado dinero a su padre, a quien le prometió la devolución del monto al cabo de dos años. Dado que tiene ventas regulares, puede realizar en forma mensual los modestos pagos del préstamo. El dinero prestado se considera el pasivo del negocio. En el próximo capítulo, hablaremos sobre otras formas de recaudar fondos.

Cuando comienzas tu negocio, debes reducir la cantidad de dinero que gastas a las cosas que precisas. Procura tener la suficiente cantidad de ventas como para respaldar gastos tales como préstamos, alquiler y suministros.

Nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas cuenta con la suficiente experiencia como para realizar una proyección de ventas. Ella compra suficientes tarjetas para tener a mano, pero resiste la presión de un suministrador clave de comprar más. Si comprara más de lo que es capaz de vender, esto le implicaría invertir mucha cantidad del dinero que tiene disponible. Por otra parte, el fabricante de mercaderías de cuero tiene la suficiente cantidad de dinero disponible para abastecerse de pieles cuando el precio de estas disminuye. Al ampliar sus existencias, ahorra dinero. Ambos emprendedores demuestran un buen control de los gastos de sus negocios.

Incluso la idea más brillante de un negocio no tendrá éxito si el negocio no puede afrontar sus cuentas. Sean Leow no pensó demasiado acerca de los costos cuando organizó una lujosa fiesta de música y arte en Shanghái para el lanzamiento de su compañía, Neocha. Sin embargo, tiempo después, se vio en la obligación de reducir la estructura de su empresa, mudarse a una oficina más pequeña y cambiarse a un servicio de internet más económico para que su compañía pudiera sobrevivir.

Los grandes gastos son fáciles de ver y de controlar. Pero los más pequeños, tales como los suministros de oficina, pueden incluso pasar inadvertidos, y cuando se suman, pueden generar pérdidas.

Por ejemplo, nuestra vendedora de tarjetas telefónicas publicó un anuncio en un periódico local, asumiendo que esto podría aumentar sus ventas. Al comparar las ganancias antes y después del anuncio, se dio cuenta de que el incremento en las ventas gracias a la publicación era solamente marginal. En consecuencia, decidió interrumpir las costosas publicaciones y se inclinó por el boca a boca y por los folletos, todo lo cual era más económico. Así, demostró tener un buen manejo de sus finanzas.

Dirigir una empresa como su líder

Luego de desarrollar tu modelo de negocio, y de lograr que tu negocio se ponga en marcha, te enfrentarás a cuestiones operativas. Deberás equilibrar la felicidad de comenzar tu propio negocio con las actividades diarias de gestión, venta, pago de cuentas, trato con clientes y empleados, control del dinero y negociación con los suministradores.

En este capítulo has aprendido que, por el solo hecho de ser el nuevo dueño de un negocio, aquellos que te rodean te verán como un líder; en particular, tus empleados. El éxito de tu negocio dependerá en gran medida de si puedes transmitirles tu entusiasmo e inspirarlos a que aporten al máximo a tu negocio.

Cuando comienzas, insiste en que te paguen al momento de la transacción.





CONSEJO

Un auténtico líder reconoce y acepta sus debilidades y limitaciones y aprende a depender de otros.

Arriba: El emprendedor del Valle de Silicio, Bowei Ga, viajó en 2013 por todo el mundo para elaborar un informe sobre las comunidades de emprendimientos. Abajo: Abhinav Sureka, de Bombay (India), obtuvo su título en el colegio universitario Babson College de Massachusetts, que se centra en educación en empresariales. Alrededor de otras 2.000 universidades y colegios universitarios de Estados Unidos ofrecen cursos sobre emprendimiento.



"No creas en el éxito inmediato. Si vas más allá, verás que las personas realmente se han esforzado por alcanzarlo"

BEL PESCE
emprendedora en serie y escritora. Su última empresa es FazINOVA, la cual ayuda a los estudiantes a desarrollar sus destrezas en materia de emprendimiento.
São Paulo, Brasil



Tus clientes
conseguirlos, mantenerlos y multiplicarlos

Quizá pienses que conseguir clientes es algo fácil, siempre que ofrezcas un buen producto o servicio. Pero ese no es siempre el caso. E incluso si lograras atraer clientes, ¿cómo los conservarás?

En este capítulo, aprenderemos cómo identificar posibles clientes, cómo convencerlos para que adquieran tu producto o servicio y cómo hacer que sean fieles al producto. También hablaremos acerca de cómo estar abierto a los cambios y cómo superar en forma efectiva los tropiezos, todas estas cuestiones fundamentales para alcanzar el éxito.

Obtener clientes

Quizá resulte fácil comprender a los clientes. O tal vez estos sean un misterio. ¿Por qué prefieren un producto o servicio en vez de otro? Deberás ponerte en su lugar para obtener respuestas. Cuanto más pienses como cliente, mayores posibilidades hay de que obtengas una respuesta correcta.

¿Pero acaso no son como yo?, tal vez te preguntes. No necesariamente. Y tampoco son iguales entre ellos. Los clientes tienen distintos gustos y preferencias, necesidades y deseos. ¿Cómo puedes satisfacer a un grupo tan diverso de personas? No puedes hacerlo. Por ello, debes concentrarte en los clientes que creas que comprarán tus productos o servicios. Tienes que familiarizarte con estos potenciales clientes y sus características lo más posible. Estas son algunas de las preguntas que podrán ayudarte a lograrlo:

- ¿Son mis clientes en su mayor parte hombres o mujeres?
- Por lo general, ¿qué edad tienen? ¿En qué trabajan? ¿Dónde viven? ¿Qué hacen en su tiempo libre?
- ¿Cómo compran? ¿Qué opinan de los productos o servicios de la competencia?
- ¿De cuánto dinero disponen para gastar en un producto o servicio como el mío?

La conversión de un posible cliente en un cliente real, uno que compre tu producto o servicio, se produce en etapas. (Consulta la infografía de la página 53.) Tal vez tus posibles clientes se queden estancados en alguna de las primeras tres etapas: quizá

no están enterados de tu producto, tal vez lo conocen, pero no sienten interés por él, o es posible que les interese, pero no estén convencidos de comprarlo.

Para la etapa de conocimiento, piensa cómo harás correr la voz de que tu negocio está abierto. La forma más evidente es a través de la publicidad. Tal vez te convenga publicar un pequeño anuncio en un periódico o una estación de radio local o en regiones como África, mediante algún servicio móvil. Los folletos impresos son relativamente baratos y pueden llamar la atención.

Si no tienes dinero para publicidad, utiliza la imaginación. Emprendedores de todo el mundo alcanzan el éxito utilizando técnicas de publicidad del tipo "mercadeo de guerrilla", como pintadas, adhesivos o escaparates inusuales para llamar la atención de sus clientes. En Bogotá, Colombia, Gigliola Aycardi y su socio comercial colocaron ventanales hasta el techo en su primer gimnasio *Bodytech*, para que las máquinas y las rutinas de ejercicio estuvieran a la vista de los transeúntes..

Probablemente hay algo en ti que te permitirá presentarte como un experto en la materia. ¿Por qué eres conocido? ¿Tu capacidad para cultivar alimentos o plantas? ¿Tus tejidos? ¿Tu destreza para la tecnología? Posicionarte como un experto le brindará credibilidad a tu negocio. A la gente le gusta adquirir productos de personas conocidas por lo que venden.

Iris Huang, cofundó *Glogou Inc.* para ayudar a las empresas estadounidenses a comercializar sus productos y servicios en China a través de las redes sociales de ese país. Su experiencia en ese mercado está respaldada por su formación: Iris Huang creció y estudió en China antes de graduarse en Estados Unidos.

Los clientes deben ver cómo tu producto o servicio concuerda con sus gustos, preferencias o estilos de vida. Para ayudarlos a darse cuenta de eso, puedes apelar a sus sentidos: déjalos sostener o utilizar el producto, dales una muestra para que lo prueben o publica en línea un vídeo instructivo casero. Permitirles a tus clientes "probar" tu producto los anima a imaginar cómo sería utilizarlo.

Las personas se esfuerzan mucho para ganar dinero, por ello, no es fácil hacer que lo gasten. A menudo, lo que los detiene es el miedo de tomar una mala decisión. Disipa sus dudas asegurándoles que lo que les estás vendiendo hará que su vida sea más fácil, mejor y más significativa o divertida. Comunícate con ellos, de forma directa o indirecta, mediante correo electrónico, redes sociales o tarjetas de comentarios; para saber cómo utilizarán tu producto o servicio. Pregúntales qué les gusta y qué no les gusta de tus competidores. Esto les demostrará que te importan sus necesidades. También puedes disipar sus dudas ofreciéndoles una garantía o un reembolso. Tu trabajo consiste en convencer al cliente de que lo que estás vendiendo merece su dinero.

Cuando hables con tus posibles clientes, tal vez descubras que tu producto o servicio no se ajusta a ellos. En ese caso, es mejor no insistir con la venta. En cambio, sería mejor que sugirieras otro producto o servicio. Tus clientes apreciarán tu sinceridad e incluso te recomendarán a sus amigos. De cualquier modo, quizá acabes generando más negocios.

¿Puede un negocio invertir demasiado en adquirir un cliente? ¿Incluso más de lo que el negocio recibirá en la venta inicial a ese cliente? Sí. El dueño del negocio puede decidir que el valor a largo plazo de un cliente compensará el gasto de su captación. Comprender el costo de adquisición de un cliente es importante porque esos clientes pueden mantener tu negocio, aunque también pueden acabar con él.





CONSEJO

Consigue publicidad gratis para tu negocio. Imparte una clase, brinda una entrevista a un periódico, escribe un blog o publica un boletín de noticias en línea.

El cultivo en terrenos urbanos abandonados y en la periferia de las grandes ciudades mejora el ambiente y les brinda a los residentes de las ciudades acceso a alimentos frescos y nutritivos. Abajo: Brooklyn Grange, el mayor huerto en una azotea del mundo, iniciado en 2010 en Nueva York. Imagen superior: Luis Miranda cultiva vegetales orgánicos cerca de Sacramento, California.

Mantener tus clientes

Se destina mucho esfuerzo y dinero a convencer a los clientes de que compren. ¿Acaso no tiene sentido, entonces, trabajar igual de duro para mantenerlos? Lee Resources International Inc., una firma consultora, descubrió que atraer un nuevo cliente cuesta, en promedio, cinco veces más que mantener a los clientes actuales.

Diversas tácticas te pueden ayudar a conservar tus clientes. La primera y más sencilla es **hacer seguimiento.** Mediante ese seguimiento, puedes contactar a tus clientes tras la compra para ver cómo les va. Has aprendido la importancia de escuchar y de ganarte su billetera. Pero además, estos comentarios te ayudarán a conservar esos clientes.

Tras la venta, tal vez desees saber cómo les va con el producto que han adquirido, o si están satisfechos con el servicio que les has brindado. Préstale atención a lo que te digan. Si están contentos, hazles saber que deseas que continúen comprando. Si no están satisfechos, descubre el porqué y soluciona el asunto. Haz lo que sea necesario para enmendar la situación. Ofrece un cambio de producto o brinda nuevamente el servicio. Si no puedes resolver el problema, ofréceles un reembolso. Esto es válido tanto si tienes un pequeño negocio en el que tratas en forma directa con los clientes, como si manejas un gran negocio con miles de clientes.

Muchos emprendedores no hacen seguimiento con sus clientes. No desean afrontar malas noticias o clientes insatisfechos. De ese modo, se arriesgan a perder a un cliente insatisfecho. Y este podría comentarles a otros su mala experiencia. Como consecuencia, quizá acabes perdiendo no solo un cliente, sino varios.

Otra táctica para mantener a tus clientes es ofrecerles actualizaciones de los productos. Las actualizaciones suelen llegar después del lanzamiento de productos tecnológicos. Por ejemplo, las compañías que comercializan teléfonos móviles y computadoras a menudo envían actualizaciones de programas informáticos o software. Esta es una excelente manera de garantizar la fidelidad del cliente, porque demuestra que te importan tanto la calidad del producto como la satisfacción de quien lo adquiere.

Sin embargo, otros negocios que no se dedican a la tecnología también pueden enviar actualizaciones de su producto. Tomemos el caso de nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas. Con el tiempo, ha agregado fundas de teléfono móvil a su línea de productos. Sin embargo, ha tomado conocimiento de que actualmente se encuentran disponibles en el mercado fundas a prueba de agua. Ella quiere comenzar a venderlas y, para ello, deberá convencer a sus clientes de que precisan una.

Mantener a tus clientes implica, en verdad, lograr su fidelidad. Los programas de fidelidad premian a los clientes por adquirir los productos o servicios siempre de una misma compañía. Al crear un programa así, reconoces que tus clientes tienen poder de elección y les ofreces un incentivo por permanecer contigo. Sin embargo, este programa de fidelidad no debe ser complejo. Nuestra panadera, por ejemplo, podría ofrecer una barra de pan sin cargo por cada seis barras adquiridas. Para ello, podría darles a sus clientes una tarjeta con siete círculos. Cada vez que un cliente compra una barra de pan, la panadera estampa el sello de la panadería en uno de esos círculos. Tras comprar seis

> Posicionarte como un experto aportará credibilidad a tu negocio.

CONSEJO

Haz seguimiento con el cliente y encárgate de los problemas posteriores a la venta cuando surjan.

barras de pan, el cliente entregará la tarjeta a cambio de una barra de pan sin cargo. Y el proceso se volverá a repetir.

La recompensa que ofrezcas depende de ti. Podría ser algún producto sin cargo, un descuento en una compra futura, un tratamiento especial al cliente o la posibilidad de ganar un premio en un sorteo. El cliente debe comprender y valorar lo que ofreces. En caso contrario, el programa de fidelidad no funcionará. Además, es importante que comuniques el programa de manera clara. Tus clientes precisan saber qué es lo que obtienen si continúan siéndolo.

El programa de fidelidad también es una forma de entablar una relación con tus clientes más valiosos. Al ser parte del programa, estarán más dispuestos a compartir contigo sus datos y preferencias personales. Puedes utilizar esta información para hacerlos sentir especiales. Por ejemplo, haciéndoles saber primero sobre aquellos nuevos productos que se ajusten a sus gustos. La información sobre los clientes recopilada por tu programa de fidelidad puede ayudarte a tomar decisiones comerciales más inteligentes.

Ampliar tu clientela

El crecimiento de tu negocio se puede originar de dos fuentes: más clientes o más ventas a tus clientes actuales; tu **clientela** principal. Ahora centraremos nuestra atención en la segunda fuente.

Ya sabes todo el esfuerzo que implica convertir un potencial cliente en un cliente real, en alguien que compre. Una vez realizada la venta, deberás centrarte en entablar una relación con el cliente y fortalecerla, a fin de que puedas venderle más. Puedes incrementar tus ventas utilizando cuatro técnicas distintas:

- Venta de un producto superior o adicional
- Separación
- Venta cruzada de productos
- Referencias y recomendaciones

La **venta de un producto superior o adicional** ocurre cuando un cliente compra más de un mismo artículo, adquiere un producto más caro, una actualización o un complemento. Por ejemplo, nuestro fabricante de cuero podría fijar un precio más elevado para algunos artículos seleccionados. Les mostrará a sus clientes los artículos más caros en primer lugar, porque ganará más dinero si estos los eligen sobre los productos más baratos.

La **separación** te permite segmentar los componentes de un producto o servicio y venderlos en forma individual. Consideremos el caso de una emprendedora a cargo de una tienda de ropa de segunda mano. Adquiere todo el contenido de los guardarropas y después vende las prendas por separado a un precio mayor que el precio por el cual las compró como parte de una colección de ropa.

Venta cruzada de productos: consiste en vender productos relacionados con los que ya estás ofreciendo. Es una buena estrategia para aumentar las ventas cuando

ya has ganado la confianza de tus clientes. Estos estarán más dispuestos a comprarte a ti artículos relacionados, que a buscar otros vendedores de productos similares. Por ejemplo, un criador de pollos puede agregar huevos de pato o codorniz a su línea de productos avícolas.

Si bien la venta de un producto superior o adicional, la separación y la venta cruzada son técnicas de venta útiles, no hay forma más eficaz de atraer a nuevos clientes que las **referencias.** Cuando los clientes satisfechos tratan de convencer a las personas que conocen de que compren los productos de tu compañía, estos te representan de manera gratuita. Todo lo que precisas es pedirles a los clientes satisfechos que manden a sus amigos y conocidos a comprar a tu tienda. Incluso puede que lo hagan sin necesidad de que se lo pidas, si es que realmente les gusta lo que vendes.

Como recompensa, podrías ofrecerles dinero o descuentos por esas referencias. Esto es totalmente ético. Por ejemplo, nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas les da a sus clientes cinco tarjetas telefónicas y les pide que coloquen sus nombres y se las entreguen a sus amigos. Cuando viene un nuevo cliente y le entrega dicha tarjeta a la emprendedora, el viejo cliente que la recomendó obtiene una tarjeta prepagada de cinco minutos sin costo

En la vida real, los programas de recomendación adoptan diversas formas y tamaños. Los premios pueden ir desde invitaciones a fiestas exclusivas hasta productos de edición limitada no disponibles al público. *Dropbox,* por ejemplo, un servicio digital de almacenamiento de archivos, ofrece 500MB adicionales de almacenaje gratuito para aquellos clientes que inviten a nuevos usuarios. Este premio también lo obtienen los usuarios nuevos que reciben la recomendación. Por su parte, *GoldieBlox,* un fabricante de juegos y juguetes para niñas, ofrece el 20 por ciento de descuento en la próxima compra tanto a aquel cliente que recomienda como al cliente nuevo. Esto genera dos cosas: *GoldieBlox* obtiene un nuevo cliente y a su vez alienta al viejo cliente a seguir comprando.

Cambiar para mantener el liderazgo

No esperes que tu negocio dure demasiado si permanece igual a cuando comenzaste. Para ser exitosos, los emprendedores deben estar dispuestos a cambiar: ellos mismos y sus negocios. Es poco probable que comiences tu negocio sin tener competidores. Tal vez la presión que ejerzan sobre tu negocio implique realizar cambios en algún momento.

Deberás mantenerte a la delantera de la competencia. Esto puede significar ofrecer nuevos productos, características o servicios, que llevarán a una ampliación de tu negocio. Veamos el caso de algunos emprendedores y cómo han dominado el arte del cambio.

Nuestra emprendedora de la panadería tenía un competidor local. Para aventajar a su rival, la panadera comenzó a vender pasteles. Ella tenía el equipamiento y el conocimiento para ampliar su línea de productos. Los nuevos productos respaldan su propuesta de valor y la mantienen por delante de su competidor. Por su parte, el fabricante de productos de cuero confeccionó algunas prendas a prueba de agua, a solicitud de sus clientes. Esta nueva característica

CONSEJO

A los clientes les gusta sentirse especiales. Cuando un cliente alcanza un objetivo propuesto por el programa de fidelidad, haz que lo que le das a cambio parezca importante.

hace que sus productos sean más atractivos que los de sus rivales.

Estos emprendedores cambiaron algo en sus negocios como respuesta a las señales del mercado. Pero sus negocios también deben adaptarse a las condiciones del mercado. A muchos emprendedores les cuesta cambiar, porque se enamoran de su idea de negocio. La pasión es importante, porque es lo que alimenta el motor de los emprendedores; sin embargo, debes poner a prueba tu visión constantemente en función de las realidades del mercado.

Presta atención a las señales que te indican que tu negocio debe cambiar:

- Los clientes te sugieren modificar tu producto.
- Alguno de tus clientes se ha pasado a la competencia.
- Las nuevas tecnologías harían que tu negocio fuese más rápido, más barato o más fácil.
- Te cuesta mantener a los buenos empleados.

¿Qué pasa si, a pesar de tu esfuerzo, el negocio no parece funcionar? ¿Deberías renunciar a tu sueño? Ya sabes que la respuesta es un "no" muy determinado.

Comenzar un negocio significa hacer algo nuevo y asumir riesgos. Tal esfuerzo raramente resulta como esperábamos. Si las ventas no se materializan, son escasas o comienzan a caer, debes analizar qué es lo que pudo haber salido mal: quizá tus proyecciones de adquisición de clientes fueron demasiado optimistas. O quizá no controlaste tus gastos estrictamente. O tu gestión fue deficiente. Una vez que hayas identificado las razones que te generaron problemas, corrígelas y cambia de rumbo. Así evitarás continuar cometiendo los mismos errores en el futuro. Tan solo intenta no continuar haciendo lo mismo que te llevó a tener problemas. Si no lo haces, probablemente obtendrás los mismos resultados.

Invierte en ti mismo

Así como la mercadería puede volverse anticuada, un emprendedor también puede quedarse estancado como dueño de un negocio o como líder. Es fácil acabar atrapado en la gestión de un negocio y hacer las cosas siempre igual. Si te encuentras en esa situación, no es un buen presagio. Ser un emprendedor exitoso requiere examinar tu negocio y a ti mismo con una perspectiva nueva, así como estar abierto a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

Es importante que te obligues a pensar con originalidad, que apoyes el crecimiento de tu personal y que desarrolles tus destrezas de liderazgo. Debes mantener tus ideas renovadas y alimentar tu "espíritu de liderazgo", aprendiendo de los demás. No es frívolo dedicar tiempo a uno mismo. Así como precisas invertir en tus empleados, también debes invertir en ti. Estas son algunas maneras de conseguirlo:



De cliente potencial a comprador real

- **Tener conocimiento** Dar a conocer a los clientes lo que vendes.
- **Interés:** Hacer que se interesen por lo que vendes.
- **Persuasión:** Hacer que deseen comprar tu producto.
- **Compra:** Que compren lo que vendes.

- Establecer una red de contactos con otros emprendedores de manera regular.
- Leer acerca del mundo de los negocios, tanto en libros como en línea.
- Contactar con posibles mentores..
- Participar en eventos sobre emprendimiento en tu zona.

Dialogar o "conectarte" con otros emprendedores es casi una necesidad. También puedes compartir tu experiencia (idealmente, no con tus competidores) y aprender de otros cómo han enfrentado desafíos similares a los que tú te encuentras. Internet y los dispositivos móviles hacen que establecer una red de contactos resulte más fácil. El objetivo es que cada participante de esa red de contactos reciba y entregue algo valioso a cambio. ¿Tienes un cliente difícil? Seguro que alguno de ellos ya ha pasado por lo mismo. ¿Has aprendido algo nuevo mientras llevabas la contabilidad de tu negocio? Seguro que alguien en tu grupo se beneficiará con lo que tienes que contar al respecto. ¿Te sientes atascado o cuestionado? A veces tan solo necesitas que alguien que pasó por la misma situación escuche lo que tienes que contar. La ventaja de establecer una red de contactos con otros emprendedores: pueden derivarse clientes entre sí.

En los periódicos y las revistas comerciales puedes encontrar ideas e historias inspiradoras sobre los emprendedores que lograron el éxito y cómo lo hicieron.

Conocimiento especializado, como contabilidad, finanzas o gestión. A menudo puedes encontrarlo en línea o, muy probablemente, en la biblioteca de tu localidad. Si no tienes acceso a una biblioteca, considera formar una con los miembros de tu red de contactos.

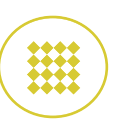
Internet es un gran recurso. Muchos sitios en línea ofrecen asesoramiento gratuito para emprendedores.

Adquirir clientes, adoptar el cambio

En este capítulo, nos centramos en cómo generar clientela: cómo obtener clientes, cómo mantenerlos y cómo ampliar la cantidad.

Los clientes son lo más importante de tu negocio. Si los mantienes contentos, tu negocio crecerá. Si no lo haces, tus ganancias caerán y el dinero que invertiste en atraerlos será una pérdida.

Muy probablemente no podrás mantenerlos contentos si no adoptas cambios. Los cambios se producen de diversas maneras. Al mantenerte en contacto con tus clientes, competidores y empleados, estarás en condiciones de adaptarte a cualquier cambio que se interponga en tu camino.



Cuando las cosas van mal

"Las pérdidas y las ganancias van de la mano. Así que no me rindo. Si a mi negocio le va mal, quizá lo mude a otro lugar en donde las cosas vayan bien"

Mamo Shiro, dueña de una tienda de costura en Kenia.

"Trataré de mejorar el aspecto que no me está dando resultado. Si aún no ha sucedido, trataré de evitar las cosas que puedan hacer que mi negocio fracase"

Susan Koilel de Kisharu (Kenia), dueña de una empresa de enseñanza de informática.

"Debes analizar con cuidado qué fue lo que salió mal e intentarlo nuevamente"

David Sempui, guía turístico en el Monte Suswa de Kenia





Debes mantener tus ideas renovadas y alimentar tu "espíritu de liderazgo" aprendiendo de los demás.

Abajo: La emprendedora en serie Hassina Syed en su moderna finca de Badam Bagh, una de las diversas compañías que ha fundado. Imagen superior: El exorganizador de eventos musicales, Dominic Cools-Lartigue fundó "Street Feast"; mercados de alimentos en Londres que combinan la diversión de comer diferentes platos en un solo lugar con escuchar buena música.



"El momento más desafiante ocurre al principio; es un salto al vacío. Pero creo que lo más importante es lanzarse a hacerlo. Comenzar"

TOM SZAKY
Fundador de TerraCycle Inc., que recolecta y transforma desechos difíciles de reciclar en coloridos productos de consumo.
Trenton (Nueva Jersey)

5 Financiación de tu emprendimiento

A menudo se concibe a los emprendedores como personas arriesgadas. Muchos no consideran la posibilidad de convertirse en emprendedores porque no se sienten a gusto con el riesgo. Tenemos un secreto: a la mayoría de los emprendedores tampoco les gusta correr riesgos. Simplemente trabajan arduamente para reducir al mínimo el riesgo que pueden correr en lo que hacen. Las ideas que te presentamos en este libro pueden ayudarte a alcanzar ese objetivo.

¿Cuáles son los riesgos asociados con el inicio de tu propio negocio?

Un negocio cuesta dinero. Y comenzar puede poner en riesgo tu estabilidad económica. Pero no te preocupes. Los nuevos emprendimientos cuentan con muchas alternativas para obtener dinero. Además, tus familiares y amigos podrían colaborar.

Dinero: ¿Dónde lo encuentra un emprendedor?

Prácticamente todo negocio nuevo requiere algo de dinero para comenzar. Los emprendedores denominan a este monto “capital inicial”. La cantidad de dinero que precises dependerá de la naturaleza de tu negocio.

Para lograr que tu negocio funcione, debes contar con ciertos elementos fundamentales. Estos elementos fundamentales se denominan “activos”. Un activo es algo que tiene valor y que te ayuda a ganar dinero. Estos son algunos ejemplos:

- Tela: si confeccionas ropa.
- Harina: si montas una panadería.
- Tarjetas telefónicas prepagadas: si vendes suministros para teléfonos móviles.
- Una computadora: si diseñas aplicaciones o sitios en línea.

Ahora bien, pensemos en las herramientas, la maquinaria, el equipamiento o los utensilios especiales que necesitarás. ¿Precisarás alquilar un kiosco o una tienda? Aquí es cuando deberás comprender la naturaleza del negocio que estás por iniciar. Si no lo comprendes bien, habla con otros emprendedores y obsérvalos para ver cómo manejan sus emprendimientos de manera similar a la que tú tienes pensado. Concéntrate en las cosas que debes tener. Esto te ayudará a minimizar tanto el riesgo económico, como el capital inicial necesario. Cuando tu negocio se vuelva exitoso, podrás considerar agregar elementos menos fundamentales.

¿Dónde buscan los emprendedores el capital inicial?

Autosuficiencia

Primero, considera utilizar tus propios ahorros y tu inventiva. Esto se conoce como “autosuficiencia”. Este término significa que el emprendedor depende en forma total de sus propios recursos porque desea lo siguiente:

- Mantener el control total del negocio

CONSEJO Cuando estés comenzando tu negocio, pregúntate: "¿Realmente necesito este activo para lograr mi venta?" Si tu respuesta es "sí", entonces consíguelo.

- Ver hasta dónde puede llegar tu negocio sin inversiones o préstamos externos.
- Probar que tu idea de negocio funcionará.
- Demostrar tu compromiso personal con el negocio.

La autosuficiencia puede bastar para poner en marcha un negocio al principio. A menudo, esto requiere realizar un esfuerzo adicional y algunos sacrificios para encontrar recursos gratuitos, como por ejemplo, chatarra que puede convertirse en equipamiento o el espacio en una escuela local que puede servir para impartir clases. Si eliges comenzar de este modo, entonces deberás reducir tus gastos, utilizar tu ingenio y, en lo posible, realizar algún trabajo pagado extraordinario para ahorrar dinero.

Utilizar tus ahorros personales como capital inicial para tu emprendimiento tiene algunas ventajas: no tiene intereses, te da control total sobre el dinero y demuestra que estás comprometido con tu idea de negocio. Sin embargo, sé consciente de que si te gastas todos tus ahorros, tendrás menos dinero disponible para emergencias. También podrías perder todo tu dinero si el negocio fracasara.

Quizá tus ahorros personales no sean suficientes para iniciar tu negocio. En tal caso, lo más parecido al uso de tus ahorros personales es pedirles prestado dinero a tus familiares o amigos. Ellos también pueden apoyar tu emprendimiento de otras maneras. Por ejemplo, trabajando para ti en su tiempo libre.

Donaciones

Quizá tienes padres o abuelos que realmente desean que tengas éxito. O tal vez tengas amigos que realmente creen en la importancia de apoyarse unos a otros. Ellos podrían donarte dinero.

Una donación, la cual no requiere que devuelvas el dinero, cuenta como un voto de confianza en ti como emprendedor. Pero sé cauteloso, ya que existen algunas salvedades. Tal vez el donante quiera opinar respecto de cómo manejas el negocio o quizá quiera tener participación en las ganancias si tu negocio resulta exitoso. Y ten presente que el fracaso podría arruinar tu relación con familiares y amigos.

Préstamos

También puedes obtener tu capital inicial mediante un préstamo de un familiar, de un amigo o de un inversor no emparentado contigo. En este caso, generalmente debes devolver el préstamo y algo de dinero extra. Este monto adicional se conoce como "**interés**". El interés y el tiempo que puedas tomarte para pagar el préstamo, o el **plazo**, deberán ser acordados con el inversor. El plazo puede durar lo necesario como para que logres hacer funcionar tu negocio o puede extenderse durante años. Como emprendedor, debes considerar cuán rápido comenzarás a generar ganancias y cuánto tiempo querrás que dure el préstamo.

En la década de 1990 Daymond John trabajaba en un restaurante de comidas rápidas cuando su madre hipotecó su casa de Brooklyn (Nueva York), para conseguir

capital para FUBU, la marca de ropa de *"hip-hop"* de su hijo. Para mediados de 2010, la compañía ya se había vuelto mundial y registraba ventas por 6.000 millones de dólares.

La madre de John asumió el riesgo financiero para apoyar la visión de su hijo. Es bastante común para los nuevos emprendedores obtener apoyo financiero de sus familiares. Sin embargo, ambas partes deben analizar con cuidado las posibles ganancias del nuevo negocio a la luz de la estabilidad financiera de la familia.

Pongamos otro ejemplo: la aplicación móvil de un emprendedor ayuda a los agricultores a conectarse en forma directa con las tiendas de comestibles, sin la intervención de intermediarios. Los agricultores publican a través de la aplicación lo que tienen para vender y obtienen un mejor precio de las tiendas de comestibles. Las tiendas de comestibles, a su vez, gracias a la aplicación, pueden vender productos más frescos, haciendo así que los clientes estén más satisfechos.

El emprendedor de la aplicación móvil no necesita alquilar una tienda, como tampoco precisa realizar un estudio de inventario. Pero si utiliza casi todos sus ahorros personales para comprar una computadora portátil y para pagar la publicación de la aplicación, deberá buscar otra fuente de financiación para continuar con su negocio. Podría pedirle a un familiar una donación o podría pedir un préstamo.

Independientemente de la fuente y la forma de inyección de efectivo, el emprendedor debe redactar un acuerdo con el donante o el acreedor. La mayoría no recordaremos todos los detalles de un acuerdo oral. La redacción de los términos generales de un acuerdo de donación o préstamo constituye una ayuda para ti y para la persona que te entrega el dinero. Hazle saber a esa persona que el acuerdo representa una experiencia importante para ti. Por otra parte, ten en cuenta que la redacción debe ser sencilla y clara.

Cuando pienses en pedir un préstamo, sé creativo. Podrías considerar brindar productos o servicios en lugar de pagar intereses a la persona que te ha prestado el dinero. Por ejemplo, la dueña de la panadería podría regalarle una barra de pan a la semana durante seis meses a la persona que le concedió el pequeño préstamo. Nuevamente, redacta un acuerdo de la misma manera en que lo harías con un préstamo monetario.

Microcréditos

Algunas organizaciones prestan pequeñas cantidades de dinero a los emprendedores. Estos "microcréditos" a menudo pueden ser todo lo que precisas para hacer que funcione tu negocio.

Un microcrédito representa una buena alternativa para los negocios realmente pequeños, ya que eso permite garantizar al menos parte del dinero que precisa un emprendedor. Pero al igual que lo harías ante cualquier otro crédito, prepárate antes de aceptar el dinero. Puede que la organización crediticia te cobre altas tasas de interés o que te ofrezcan términos complicados.

Si estás considerando pedir un microcrédito, habla con otros dueños de negocios que hayan utilizado la organización crediticia que estás considerando. Pregúntales lo siguiente:

- ¿Cuán fácil fue comprender los términos del acuerdo antes de firmarlo?
- ¿Sentiste la presión de firmar el acuerdo antes de que pudieras entenderlo?
- ¿Qué obligaciones tendré con la persona que le realice la donación original al grupo de microcrédito? Algunas organizaciones te pedirán que le presentes informes de progreso al donante.

- ¿Son razonables las tasas?
  En un microcrédito, la tasa de interés debería ser bastante baja.
- ¿Hay igualdad de trato a las mujeres emprendedoras que a los hombres?

Un microcrédito adecuado de la organización adecuada puede ser justo lo que precisas para comenzar tu negocio.

Propiedad compartida

Otra manera de conseguir capital inicial es ofrecer a cambio una participación en tu negocio. Las personas que te dan dinero a cambio de su participación en el negocio son conocidas como "inversores", mientras que la contribución en sí se conoce como **"participación de la inversión"**. Supongamos que crees que tu negocio valdrá 2.000 dólares en el futuro. Tú eres dueño del 100 por ciento del patrimonio. Un hombre adinerado de tu vecindario te ofrece 100 dólares a cambio de su participación en el negocio. Entonces le ofreces un 5 por ciento de propiedad (dado que esos 100 dólares representan un 5 por ciento de los 2.000 dólares) y tú conservas un 95 por ciento de propiedad.

Esta es una manera simplificada de calcular la propiedad compartida. Puesto que no existen reglas fijas, el intercambio de participación por capital puede ser complejo.

Estas son algunas de las ventajas que presenta la propiedad compartida:

- Tú obtienes el capital inicial que precisas.
- Las personas que te prestan el dinero naturalmente desean tu éxito ya que tú tienes su dinero..
- Si el negocio registra ganancias, tus inversores reciben solo un porcentaje.

Pero también existen desventajas:

- Tus inversores podrían desear una mayor participación en tu negocio de la que tú quieres ofrecerles.
- Si tu negocio no tiene la suficiente ganancia o tiene pérdidas, quizá tengas que lidiar con inversores molestos.
- Ya no serás el único propietario del negocio. Tus inversores también serán dueños, aun cuando no trabajen en tu negocio.

Financiación colectiva

La financiación colectiva es una fuente relativamente nueva de capital inicial. Si tienes un servicio medianamente bueno y económico de Internet, tal vez esta sea una buena opción para ti.

La financiación colectiva es una oportunidad de atraer a una "multitud" de personas comunes que tal vez tengan dinero disponible y estén dispuestas a invertirlo en tu producto a cambio de reconocimiento, o algo más sustancial.

Para recaudar fondos de esta manera, tendrás que ingresar a un sitio en línea de financiación colectiva, completar un perfil y redactar una presentación resumida de negocio sobre tu idea. El trabajo que realizaste en el capítulo 2 sobre tu modelo de negocio rendirá sus frutos aquí. Podrás hacer que tu presentación tenga más alcance a través de las redes sociales.

Por otra parte, debes determinar la cantidad de dinero que quieres recaudar. En los sitios de financiación colectiva, la gente promete dinero (a menudo en pequeñas cantidades) porque creen en tu idea de negocio. Tú estableces un objetivo de dinero a recaudar antes de obtener las donaciones. Si no se alcanza esa meta, no obtienes nada.

Parte del dinero puede provenir de donaciones. A otros inversores tal vez tengas que prometerles tu producto una vez que se fabrique, o un pequeño pago una vez que el negocio esté en funcionamiento. Cuando alcances tu objetivo, el sitio en línea de financiación colectiva generalmente retendrá un pequeño porcentaje del dinero recaudado.





CONSEJO

Cuando pidas un préstamo, asegúrate de comprender cuánta participación desea tener esa persona o ese grupo en la gestión de tu negocio.

Arriba: Bhavish Aggarwal fundó en 2010 en Bombay (India), la red de transporte de pasajeros "Ola Cabs". Desde entonces, su compañía se ha ampliado a otras ciudades e industrias.
Abajo: Un vendedor de recuerdos turísticos de Ha Long Bay (Vietnam).

CONSEJO Si debes dejar que otros participen en tu negocio, mantente en una posición de poder y conserva el 50 por ciento de la propiedad. Esto te convertirá en el socio mayoritario.

La financiación colectiva puede ser ideal para los pequeños negocios. Se calcula que este medio se volverá la forma más popular de recaudar capital inicial, ya que cada vez hay más personas conectadas a través de Internet.

Sin embargo, las precauciones a las que nos referimos anteriormente también son aplicables a la financiación colectiva. Entonces, ya sea que obtengas dinero mediante una donación, un préstamo o de otra forma, asegúrate de comprender los detalles, sobre todo, tus obligaciones.

Padrinos inversores

Un **padrino inversor** es alguien, por lo general adinerado, que entrega dinero a un emprendimiento ya sea en forma de préstamo, que luego podría ser parte del patrimonio, o a cambio de un porcentaje de propiedad del negocio. Los padrinos inversores suelen dedicarse a un área de negocios concreta; a menudo, el área en la cual han alcanzado el éxito. Esto significa que no solo disponen de fondos, sino que además tienen los conocimientos especializados que pueden ser útiles para el emprendedor emergente.

Por su parte, algunos padrinos inversores solo están motivados por la voluntad de hacer el bien. Estos padrinos no solo son los mentores del emprendedor, sino que además aprovechan las redes de contactos personales y comparten su conocimiento por el bien del nuevo emprendimiento.

La suma que un padrino inversor puede invertir puede ir desde varios miles de dólares a varios millones. Las inversiones de tu padrino inversor o las inversiones iniciales de tu emprendimiento se denominan **"fondos semilla"**. Así como las plantas se originan a partir de una semilla, los emprendimientos se originan con los fondos semilla. Después de utilizar tus ahorros personales o el dinero de tus familiares o amigos, la inversión de un padrino puede ser el siguiente paso para financiar tu emprendimiento. El siguiente nivel tras recibir la inversión de un padrino inversor es el **capital de riesgo.**

Capital de riesgo

Una compañía de capital de riesgo recauda millones de dólares de individuos, compañías y firmas de inversión y los agrupa en un fondo. El fondo luego se utiliza para invertir en emprendimientos con un alto potencial de crecimiento. Los capitalistas de riesgo se centran en áreas de negocio en las cuales tienen experiencia e interés. Generalmente, los capitalistas de riesgo tienen una mayor participación en "sus" emprendimientos que los padrinos inversores.

Los emprendimientos que acuden a un capital de riesgo para la financiación deben poder demostrar activos sólidos. Entre estos se pueden incluir la propiedad intelectual, unas proyecciones convincentes de grandes ganancias o un rápido incremento de la cantidad de empleados. Tales emprendimientos en general presentan un alto grado de riesgo, ya que a menudo tratan asuntos innovadores. A cambio de la financiación de alto riesgo, los fondos de capital de riesgo suelen exigir la participación en el patrimonio del negocio.

Umbral de rentabilidad

Una persona que comienza un nuevo negocio, a menudo pregunta: "¿Cuándo generará ganancias mi compañía?" o "¿qué nivel de ventas debo tener para alcanzar a cubrir los costos?" Si tienes inversores, muy probablemente te hagan estas mismas preguntas o preguntas similares. La segunda pregunta se refiere a un concepto denominado "**umbral de rentabilidad**"; es decir, la cantidad de unidades vendidas a partir de las cuales las ganancias (ventas) proyectadas equivalen al costo total del negocio. Todas las unidades que se vendan por encima de ese nivel generarán ganancias, lo que hará que tu empresa se vuelva económicamente viable.

Para calcular tu umbral de rentabilidad, tendrás que identificar tus costos fijos y variables. (Consulta el capítulo 2 para ver cuáles son). El umbral de rentabilidad equivale a los costos fijos divididos por la diferencia entre el precio de venta de la unidad y los costos variables.

Estrategia de salida

En algún momento del crecimiento de tu compañía, los inversores querrán recuperar el dinero invertido en el negocio: la inversión original más la revalorización de esa inversión realizada. Así que cuando hables con los posibles inversores, quizá te pregunten: "¿Cuál es tu estrategia de salida?". Todo lo que desean conocer es el plan a largo plazo de tu negocio. ¿Cuál es tu plan?

- Hacer que tu negocio sea adquirido por otra compañía o se fusione con esta.
- Vender el negocio a otros inversores privados.
- Venderlo en una oferta **pública de venta (OPV).**
- Comprar otra compañía y quedártelo para ti.

Piensa acerca de la estrategia de salida. Sin embargo, sé cauteloso cuando te reúnas por primera vez con posibles inversores. Si hablas acerca de la estrategia de salida en las primeras reuniones, tal vez cuestionen tu compromiso real con el negocio.

Préstamos bancarios

Algunos emprendedores no tienen acceso a los bancos. Para otros emprendedores, especialmente aquellos noveles, los préstamos bancarios no serán una fuente viable de financiación. Los bancos a menudo se muestran reacios a prestar dinero a los emprendedores porque estos no cuentan con avales o prendas, ni activos, como una casa o un auto, que puedan presentar como garantía de pago del préstamo.

A los bancos les gustan los avales y las prendas porque si no pagas el préstamo, entonces pueden quedárselos y luego venderlos para cubrir el monto de la suma prestada.

Además, la mayoría de los bancos desea ver el plan detallado de negocio antes de prestar dinero. Como ya dijimos en este libro, los emprendedores no deben elaborar un plan hasta que no prueben su negocio y adquieran cierta experiencia.

Recaudar capital, evitar dificultades

Este capítulo te ofrece una descripción de las fuentes de capital inicial. Estas incluyen tus propios ahorros, las donaciones de familiares, los préstamos, el patrimonio compartido o participación de inversores, la financiación colectiva, los fondos de capital de riesgo, las aportaciones de un padrino inversor y, en raras ocasiones, los bancos.

Cuando comienzas, debes considerar primero las opciones que no te endeudarán, aunque no tendrás mucha opción si no dispones de dinero. Y la inversión externa tiene sus ventajas, ya que los socios patrimoniales o los inversores pueden aportar las destrezas o el conocimiento que tu negocio precise.



"En Irán las personas no sabían qué eran los emprendimientos o los asociaban con el fraude. Pero ahora se lo toman en serio y se muestran confiados".

NAZANIN DANESHVAR
fundó en 2011 "Takhfiftan", un innovador negocio de comercio electrónico. La compañía ofrece descuentos y cupones a casi un millón de suscriptores.
Teherán (Irán)

6 Inicia el negocio de tus sueños

Hasta el momento, en este libro, hemos colocado los cimientos para tu negocio. Si estos cimientos son sólidos, tu negocio se mantendrá en pie durante un tiempo como una casa bien construida.

A estas alturas, ya deseas comenzar a pensar acerca de cómo presentar tu idea de negocio. La presentación resumida, ***"pitch"***, en inglés, es un término muy conocido en el mundo de los emprendimientos. Tanto si eres un agricultor, una costurera o un desarrollador de aplicaciones móviles, debes ser capaz de contarles la historia de tu negocio a diversos públicos. En este capítulo, analizaremos cómo elaborar esta historia o propuesta de manera eficaz y cómo elaborar y presentar tu plan de negocio de manera más detallada.

Hacer una gran presentación resumida

Regresa a tu infancia. ¿Recuerdas a tus padres o abuelos contándote historias? Piensa qué es lo que hacía que estas historias fuesen interesantes.

- ¿Una idea emocionante?
- ¿Personajes interesantes?
- ¿Un llamado a la acción?
- ¿Una nueva forma de ver algo?
- ¿La buena sensación que te producía?

Una presentación significa básicamente contar la historia acerca de tu idea de negocio. Comienzas por llamar la atención de la audiencia, luego generas curiosidad, a continuación despiertas interés y por último creas entusiasmo.

Tu historia será ligeramente distinta dependiendo de la persona a quien se la cuentes: un cliente, un suministrador, un socio, un familiar o un inversor. Esta historia debería llamar al oyente a actuar:

- A comprar tu producto.
- A trabajar contigo para ajustar tu idea.
- A presentarte contactos importantes.
- A darte consejos útiles de negocios.
- A invertir en tu negocio.

Independientemente de la audiencia a la que te dirijas, concéntrate en por qué quieres comenzar un negocio y cómo planeas alcanzar tus objetivos. Pero no exageres: sé conciso y evita los detalles. Tus oyentes te preguntarán por los detalles que consideren importantes. Escucha con atención sus preguntas y sugerencias, porque tal vez estas te indiquen cuestiones fundamentales que debes abordar. Si buscas consejos, no dudes en hacer preguntas.

Clientes

Tal vez los clientes sean la audiencia más fácil de abordar. Debes hablarles acerca de tu producto o servicio. Esto se denomina "presentación resumida de venta". Debería hacer que los clientes quieran comprar tu producto u obtener tu servicio. Esa presentación debe estar motivada por el deseo de venderles tus productos o servicios.

En consecuencia, antes de hacer tu presentación de venta, debes comprender las necesidades de tus clientes. Dependiendo de lo que vendas, podría ser similar en el caso de un cliente o segmento de clientes, o podrá adaptarse a cada audiencia. Por ejemplo, un productor agropecuario que venda huevos hará siempre la misma presentación, mientras que un emprendedor que enseñe destrezas informáticas tendrá una para sus clientes mayores y otra para los padres de sus alumnos pequeños. En general, la presentación debe ser corta, a veces solo cuentas con cinco minutos; aunque para ciertas presentaciones, como por ejemplo para los productos técnicos complejos, quizá precises más tiempo seguido de explicaciones adicionales.

Tu presentación de venta debe ser auténtica y veraz. Quizá alguna vez consigas que alguien compre tu producto dando una presentación menos sincera, pero no podrás mantener a ese cliente por mucho tiempo. Cuando el cliente descubra tu engaño, no te comprará más, y quizá comparta su experiencia con otras personas. Como resultado, podrías perder ventas. Así que es mejor que tu presentación sea sincera.



CONSEJO

Una buena presentación inspira al oyente a actuar.

Andrew Rugasira orienta su pequeña compañía "Good African Coffee", en Uganda, hacia los mercados internacionales para crear su marca mundial de café. La compañía ha capacitado a más de 14.000 agricultores cafetaleros y los ha contratado como suministradores.



Tu presentación de venta debe destacar cómo satisface tu negocio las necesidades del cliente.

Suministradores/socios

La presentación que hagas ante un posible suministrador o socio será diferente de tu presentación de venta. Deberás hacer hincapié en los beneficios mutuos y en el éxito compartido que tendrán todos los que hagan negocios contigo.

Deberás elaborar tu presentación de manera tal que vincule el éxito de tu suministrador/socio con el tuyo. Por ejemplo, nuestra emprendedora de las tarjetas telefónicas prepagadas podría pedirle a su suministrador un descuento especial por unas pocas tarjetas sin costo, una vez alcanzado su umbral de ventas. Al hacer esto, hace que su suministrador participe en su propio éxito. Si alcanza ese umbral, ambas partes ganan: ella obtiene el descuento y su suministrador registra más ventas.

Puedes hacer que tus suministradores/socios participen en tu negocio pidiéndoles ciertas cosas:

- Descuentos una vez que se vendan ciertas cantidades.
- Dinero para ayudarte a comercializar tu producto.
- Reintegros anuales una vez que alcances cierto volumen de ventas.
- La cortesía de recomendarles tu negocio a otros.

Familiares y amigos

Ya sabes que el apoyo de tus familiares y amigos es importante para tu negocio. Pero para ganar su apoyo, debes transmitirles qué es lo que te motiva, por qué piensas que tendrás éxito y, posiblemente, qué es lo que ganarán gracias a tu éxito.

Una manera simple de transmitirles tu idea de negocio a tus familiares y amigos es hacerles saber cómo tu éxito incidirá positivamente en sus vidas. Esto puede:

- Garantizar más (y mejores) alimentos en la mesa.
- Mejorar el acceso a la educación y a la atención médica.
- Hacer que te vuelvas un ejemplo de persona, y de empleador, para los miembros más jóvenes de la familia.
- Generar un estándar de vida más alto en tu comunidad.

Inversores

Tal como vimos en el capítulo anterior, quizá precises recaudar dinero para iniciar tu negocio o ampliarlo. En tal caso, debes presentarles tu idea de negocio a los inversores. Ellos desean ganar dinero. Por lo tanto, tu presentación debe mostrarles el camino hacia las ganancias, abordando las siguientes cuestiones:

- El problema que resuelves y la oportunidad que estás aprovechando.
- La propuesta de valor de tu producto/servicio. (Consulta el capítulo 2).
- Cómo ganará dinero tu negocio. (Puedes utilizar los bloques del capítulo 2 como modelo).
- ¿De qué manera son únicos tus productos/servicios o difieren del resto de los productos existentes?
- Cómo prevés obtener, mantener y multiplicar clientes.
- Los competidores que tienes.

- Tu experiencia y formación y la de tus socios (si es que tienes alguno).
- Las proyecciones de ventas (al menos de 12 meses y hasta tres años).
- El estado de tu negocio. ¿Se han hecho ventas?
- Lo que "**pides**".

Lo que pides, aunque lo nombramos en último lugar, es una parte fundamental de tu presentación. Es exactamente lo que sugiere la palabra en inglés *"pitch"*; si haces una presentación de negocio, le pedirás algo a la audiencia. En general, dinero, pero también puede ser algo más: que te presenten a alguien importante en el sector, o que aporten formación o mentoría para tu negocio. Piensa en esta tarea como algo que cabe en una o más de estas tres categorías:

- Tesoro (una inversión financiera)
- Talento (compartir el conocimiento de un tema)
- Tiempo (formación o mentoría)

Independientemente de lo que estés pidiendo, deberás hablar sobre cómo utilizarás en tu negocio el tesoro, talento o tiempo de tus inversores, mentores o colegas emprendedores.

El emprendedor seguro

A algunos emprendedores se les da bien relacionarse con otras personas; otros se ponen nerviosos cuando tienen que presentar su negocio, en particular, si esto implica pedirles dinero o alguna forma de apoyo a otras personas. Es natural que sientas nervios, tanto si vas a hablar con clientes o con alguien que quieras que invierta en tu negocio. Tu pasión por tu idea de negocio y tu conocimiento del mercado son las mejores herramientas para calmar tus nervios y convencer a tu público.

Es natural que un emprendedor se sienta entusiasmado por su negocio. No trates de esconder ese entusiasmo. Muy probablemente será visto como pasión y energía. ¡A los inversores, a los posibles socios comerciales y a otras personas les encanta ver a una persona emocionada y entusiasmada!

Algunos trucos te pueden ayudar a aumentar tu confianza. La ciencia ha demostrado que la postura erguida es una buena forma de aumentar las sustancias químicas de la confianza que hay en el cuerpo, que te ayudan a regular la agudeza mental. Piensa en cómo se sienten los animales salvajes cuando experimentan un elevado nivel de excitación. Hacen cosas con sus cuerpos para parecer más grandes, como abanicar sus plumas o sacudir su pelaje.

Por lo tanto, antes de hacer una presentación de tu negocio o de tener una reunión con algún inversor, camina alrededor de la sala con las manos en las caderas. De este modo, estarás aumentando tu confianza temporalmente, lo cual puede ser útil. Otra manera de calmar los nervios y de aumentar tu confianza es respirar profunda y lentamente. Intenta concentrarte en tu respiración. Tu cuerpo comenzará a relajarse y tu mente se tranquilizará.

Otro truco es actuar "como si" fueras quien deseas ser. Cuando estés por hacer algo importante para tu negocio, llamar a un cliente, pedir un préstamo o realizar una presentación; actúa "como si" ya fueses un emprendedor exitoso. Observa a las personas que ya están haciendo lo que tú quieres hacer. ¿Cómo se conducen? ¿Cómo hablan? ¿Tienes alguna cualidad en común con estas personas? Con esto no queremos decir que debas ser arrogante o presumido. Solo ten un aire de confianza en ti mismo. Demuestra un alto nivel de energía sobre lo que sea que estés hablando. Pronto verás que ya no estarás apenas actuando.

El plan de negocio

Si has hecho una presentación sólida ante tus inversores y has llamado su atención, tal vez te pidan ver tu plan de negocio. El plan de negocio es mucho más detallado

CONSEJO

Pide a otros emprendedores que compartan contigo su tiempo o su talento; por lo general serán generosos.

Arriba, de izquierda a derecha: Tanayot Saihaikam, Kanya Thuaylai y Taweechai Boontum, fundadores de "Saanha" en Tailandia, la cual vende muñecas hechas a mano. Abajo: ¿Tocas la guitarra o algún otro instrumento? Si es así, ¿por qué no intentar abrir una tienda de instrumentos?





que la presentación resumida. La presentación puede considerarse un "boceto" de tu negocio; pero el plan de negocio incluirá detalles que tu audiencia precisa conocer para comprender cómo tu plan hace realidad tal boceto.

El trabajo que realizaste cuando construiste tus bloques de negocio y cuando elaboraste tu presentación ahora se pueden ampliar a tu plan de negocio. Lo que incluyas dependerá del tipo de negocio que quieras iniciar. Pero hazlo conciso, porque las personas que lo lean no suelen disponer de mucho tiempo. Analicemos un esquema simplificado.

- **Resumen ejecutivo:** Puede ser un resumen de una página sobre tu negocio. Escribe acerca del objeto de tu negocio y sobre la propuesta de valor que ofreces.
- **Producto/servicio:** Describe brevemente el producto o servicio que deseas ofrecer y cómo ayudará a las personas.
- **Clientes:** ¿Quiénes comprarán tus productos o servicios? ¿Cómo planeas obtener, mantener y multiplicar tus clientes? (Consulta el capítulo 4). Deberás demostrar que comprendes a tus posibles clientes, sus hábitos de compra, sus preferencias y otras características.
- **Competencia:** ¿Quién más hace lo que estás haciendo tú? ¿Qué es lo que diferencia tu producto del producto que venden tus competidores? Si en la actualidad no tienes competidores, ¿cuál es tu predicción de una posible competencia futura? ¿Existen ciertas cosas que hagan difícil para alguien ingresar a tu sector de negocios? Por ejemplo, si desarrollaste un producto único, ¿existen leyes de derecho de autor que protejan tu invento, de modo que sea difícil para otra persona crear un producto similar?
- **Comercialización:** ¿Cómo harás que tus clientes conozcan tu negocio? ¿Utilizarás el boca a boca, anuncios de publicidad o algún otro medio? ¿Cómo venderás o entregarás tu producto/servicio a tus clientes? (Consulta el capítulo 2).
- **Operaciones:** Esta sección explica cómo elaborarás tu producto y lo venderás, así como también la manera en que mantendrás un registro de tus gastos, ingresos y ganancias. Además, incluye detalles como la cantidad de empleados y los suministradores clave que precisarás. Detallaste esta información según lo indicado en el capítulo 2. Ahora intenta responder las siguientes preguntas:
  - ✏ ¿Cómo se elaborará tu producto o se brindará tu servicio? ¿Cuántas personas necesitarás para ello? ¿Qué precisarás para fabricar tu producto u ofrecer tu servicio?

CONSEJO Aprende de tus errores, corrígelos sobre la marcha y sigue adelante. Tu determinación para tener éxito y tu perseverancia te sacarán de un período difícil.



Cuando comienzas un negocio por primera vez, debes aprender mucho de los demás.

- ¿Cómo controlarás las finanzas de tu negocio? (Consulta la sección sobre flujo de caja del capítulo 3).

- **Gestión:** ¿cómo pretendes planificar, organizar, dotar de personal, liderar y controlar tu negocio? (Consulta el capítulo 3). Escribe sobre ti y tu experiencia y sobre los empleados y mentores clave que hayas convocado para orientarte. Explica por qué eres la mejor persona para liderar este negocio.

- **Finanzas:** En un plan de negocio simple, debes contestar dos preguntas: ¿Cuánto cobrarás por tu producto/servicio? ¿Cómo te pagarán? Pero si tu negocio es más grande y complejo, quizá debas estimar tus ventas proyectadas para los primeros 12 meses y, probablemente, para los primeros tres años.

Obtener ayuda para redactar tu plan

El trabajo que realizaste en el capítulo 2 con tus bloques para construir el negocio debería hacer más sencilla la redacción de tu plan de negocio. Sin embargo, si no posees destrezas de redacción, puedes crear un plan visual de negocio. Toma algo en lo que puedas dibujar: papel, pizarra, computadora, o cualquier cosa con la que te sientas a gusto, e intenta capturar en algún tipo de gráfico lo que deseas hacer.

Dado que una imagen vale más que mil palabras, un dibujo puede ayudar a que otros comprendan tu negocio y sus objetivos. Luego, alguna persona que te ayude, o incluso tú mismo, puede intentar "traducir" las imágenes en palabras. Como ventaja adicional, la imagen puede ayudarte a liberar tu lado creativo y hacerte pensar en los detalles o las oportunidades que pasaste por alto.

Incluso en un plan de negocio por escrito, también podrías incluir algunas ilustraciones para transmitir tus ideas. Puedes consultar un enfoque de visualización de tu modelo de negocio en: http://griffinworx.org/viztoolz/ (en inglés)

Además, deberás resguardar tu plan de negocio: no querrás que las copias de tu plan caigan en manos de tus competidores.

Mentores y otros recursos

La confianza en uno mismo es un rasgo esencial que todos los emprendedores poseen. Pero demasiada confianza en ti mismo puede causarte problemas, ya que podría llegar a hacerte creer que puedes prescindir de los demás. En los negocios, tú dependes de otras personas, como mentores, socios, inversores, suministradores, distribuidores y compradores. También precisas su experiencia y sinceridad. Y además, puedes aprender muchísimo de ellos.

¿Dónde encuentras a estas personas? Comienza la búsqueda a nivel local. Trata de contactar a personas con negocios en tu área que estén dispuestas a compartir sus experiencias. En algunas comunidades, los dueños de negocios se reúnen de manera informal para intercambiar historias y ayudarse entre sí. Esta es una gran forma de establecer tu red de contactos de negocios y de observar a otros empresarios. ¿Cómo actúan? ¿De qué hablan?

En estas reuniones, puedes obtener comentarios sobre tu idea o plan de negocio. Además, puedes recibir consejos sobre qué es lo que le ha dado resultado a otros y lo que no. En definitiva, deberás tomar decisiones por cuenta propia, pero podrás hacerlo sobre la base de información fidedigna.

Si no existe un grupo de colegas en tu área, piensa en crear uno e invita a algunos dueños de negocios a tu casa o a un café para conversar. Invítalos nuevamente algunas semanas después y pídele a cada uno que lleve a algún amigo que también se encuentre en el mundo de los negocios.

En las ciudades más grandes, las organizaciones empresariales pueden ser buenas consejeras. Algunas incluso ofrecen programas de bajo costo sobre emprendimiento.

Por su parte, una creciente cantidad de mercados emergentes y de países en desarrollo patrocinan programas nacionales para promover los emprendimientos. Si tienes suerte de vivir en alguno de estos países, utiliza ese programa para localizar mentores y otras formas de orientación y apoyo.

Las grandes compañías, los gobiernos, las universidades, las aceleradoras de negocios, las competiciones de negocios y los grupos no gubernamentales también promueven emprendimientos a nivel local.

Contar la historia y hacer que se vuelva realidad

Ya has aprendido cómo hacer algo importante por tu negocio: contar su historia. Al involucrar a otros, o al presentar tu negocio o tu idea de negocio, puedes recibir consejos y orientación, contactos fundamentales y fondos.

Si un mentor o un inversor desean conocer más, el próximo paso consistirá en redactar un plan de negocio. Debes demostrarles a los demás que comprendes aquello en lo que estás empezando y que tienes una visión de futuro de tu negocio. Si lo logras, podrás comenzar tu negocio o ampliarlo. Es entonces cuando el mercado te pondrá a prueba como líder de tu negocio.

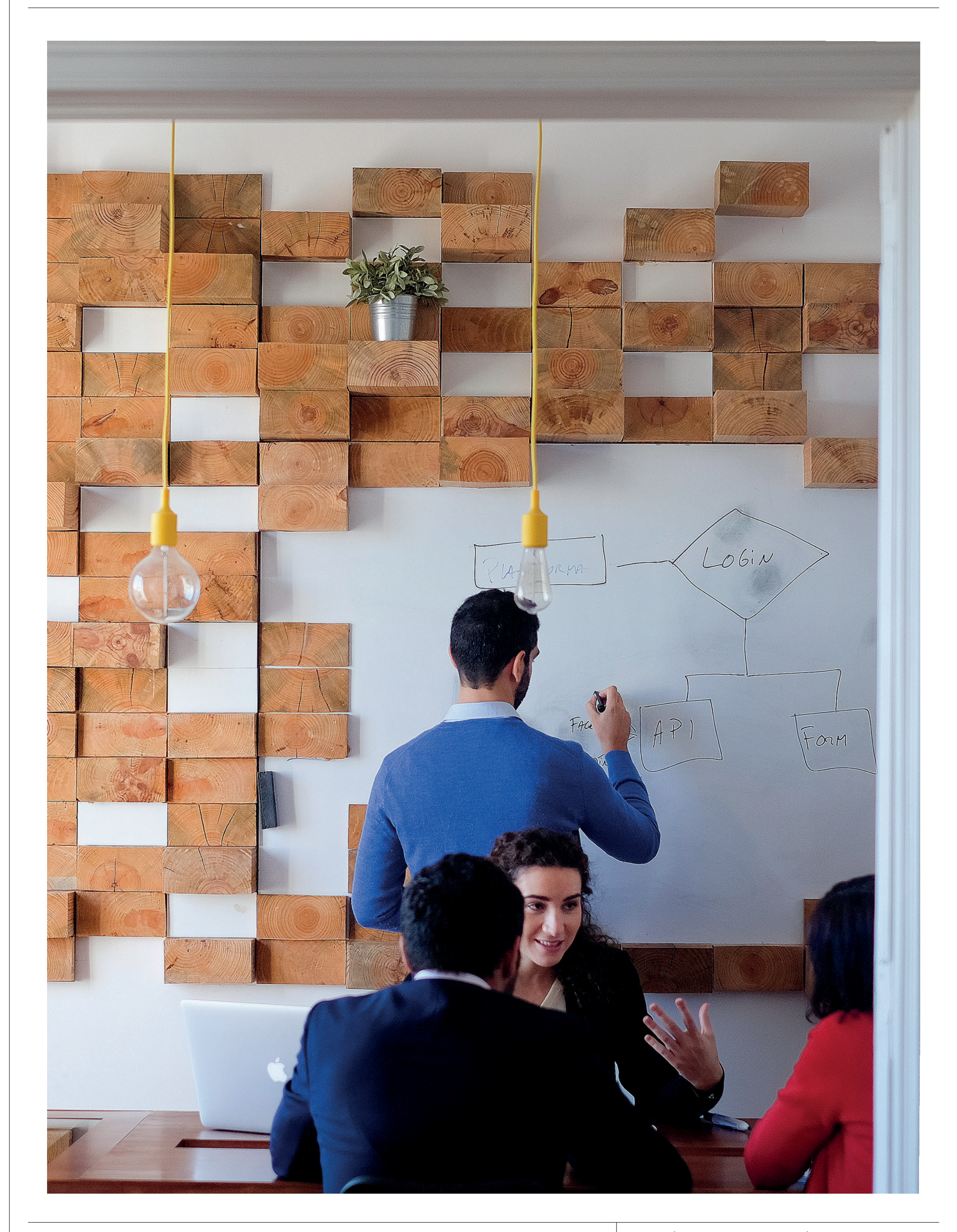
Tan solo el principio de una aventura

Iniciar un negocio es una aventura. Tú no comenzarías un viaje largo, ni escalarías una montaña sin la preparación adecuada. Del mismo modo, no debes iniciar un negocio sin un cuidadoso análisis de todas las cuestiones fundamentales y una planificación detallada. Este libro te brinda una estructura para pensar y planificar. Ser un emprendedor implica estar siempre aprendiendo. Las cuestiones que hemos abordado te brindarán un plan de acción para ayudarte a ir en la dirección correcta. ¿Estás listo para comenzar tu aventura de negocios?

CONSEJO

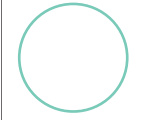
Un plan de negocio avanzado contiene proyecciones de:

- **Estado de cuentas**
  Las ventas menos los costos.
- **Hoja de balance**
  Activos: los artículos que debes adquirir para hacer que tu negocio funcione. **Pasivo:** el dinero que debes (a los suministradores, a los empleados, al propietario, etc.) y los préstamos que tienes.**Patrimonio, participación de la inversión:** el dinero que tú y otros han puesto en el negocio.
- **Flujo de caja**
  Capital inicial + ventas - gastos = flujo neto de caja.
- **Umbral de rentabilidad**
  ¿Cuándo esperas que las ganancias comiencen a equiparar o superar a los gastos? Un inversor deseará saber cuán pronto esperas cubrir tus costos.



CONSEJO Debes ser capaz de contarles la historia de tu negocio a diferentes públicos.

Lisbon Innovation Kluster (LINNK) en Portugal, cofundada por Joana Rafael, centro, se encuentra entre los cientos de incubadoras y aceleradoras de negocios que ayudan a los emprendedores a iniciar sus negocios o a hacerlos crecer.



glosario

padrino inversor
persona o entidad que invierte en emprendimientos prometedores y en ocasiones aconseja y proporciona contactos

"pedir"
el acto de solicitar dinero, asesoría o consejos de otros como parte de la presentación de una idea para un negocio

activo
elemento de valor ya sea efectivo, inventario, equipos o inmuebles, etc., que contribuye a las operaciones y a la ganancia de dinero

hoja de balance
documento financiero que resume los activos y pasivos de una empresa así como los valores de los accionistas en un momento específico en el tiempo

capital inicial
cantidad de dinero utilizada para comenzar un emprendimiento o negocio

balance
cantidad de dinero que un negocio tiene tras haber deducido todos los costos de las ganancias

Punto muerto/ umbral de rentabilidad
momento en un negocio en que las ganancias (ventas) son idénticas a los gastos, se suele considerar una medida clave del éxito de un negocio

asociación empresarial
sociedad en la que suelen participar socios claves, en la que dos o más empresas colaboran para maximizar las ganancias para todos

modelo de negocio
diseño para la operación exitosa de un negocio que identifica fuentes de ganancia, clientela, productos, recursos y fuentes de financiación.

presentación resumida de negocio
breve presentación de una idea de negocio o plan ante posibles inversores u otras partes

plan de negocio
documento escrito que describe en detalle la idea y metas de un nuevo emprendimiento y cómo lograrlas

flujo de caja
cantidad total de dinero que entra en un negocio a partir de las ventas y que sale del negocio en forma de gastos

ingreso a caja
dinero que entra en el negocio, normalmente en forma de ventas. También puede ser una inyección de caja de los inversores, familiares o préstamos.

extracción de caja
dinero que un negocio paga en suministros, salarios y otros gastos

aval o prenda
algo de valor que se presenta como garantía del pago de un préstamo. En el caso de que el préstamo no sea devuelto, el prestamista puede hacerse dueño de la cantidad u objeto en prenda

comisión
dinero que se paga a un empleado o revendedor al lograr una cantidad determinada de bienes o servicios. Suele ser un porcentaje de la venta

cooperativa
organización de negocio en la que los miembros son los dueños y comparten pérdidas y ganancias

estructura de costos
método que determina lo que le costará a una empresa crear un producto y cuantas ganancias generará este

venta cruzada de productos
vender productos relacionados a aquellos que el negocio ya ofrece

costo de adquisición de cliente
todos los gastos incurridos para atraer un cliente que pague

clientela
todos los clientes existentes de un negocio

"hacer seguimiento" con el cliente
después de una venta, acto de confirmación que pretende asegurar que el cliente esté satisfecho

segmentación de clientes
división de clientes en grupos con características similares. Los clientes de un segmento en teoría deberían responder a técnicas de mercadotécnia similares.

demanda
deseo y voluntad de los clientes de pagar por un bien o servicio específico

distribución
movimiento de productos a las tiendas y a otros negocios para la venta al consumidor

canales de distribución
negocio o cadena de negocios o intermediarios por medio de los cuales los productos o servicios pasan a disposición del consumidor

participación de la inversión
en el contexto de este libro, participación en la propiedad de un negocio, puede tener otros significados

costo fijo
gasto que no cambia con el aumento o disminución en la cantidad de bienes o servicios producidos o vendidos

sociedad general
forma de asociación empresarial en la que uno o más individuos son copropietarios de un negocio y comparten las ganancias y los pasivos

oferta pública de venta (OPV)
la primera vez que un negocio maduro ofrece acciones a la venta a miembros del público con el fin de obtener capital

actividad clave
tarea o proyecto esencial para un negocio que ayuda a hacer sus productos o servicios únicos y valiosos para los clientes

costo esencial
gasto asociado con un producto o servicio sobre el que se sostiene la propuesta de valor de la empresa

socio clave (aliado)
individuo o empresa esencial para el éxito del negocio

recurso clave
artículo, como por ejemplo, materia prima o conocimiento especializado esencial para las operaciones de un negocio

suministrador clave
suministrador de bienes o servicios sin los cuales el negocio no puede funcionar

pasivo
deuda u obligaciones financieras de una empresa que surgen durante el curso de las operaciones de su negocio

sociedad limitada
forma de organización empresarial en la cual dos o más personas se unen para llevar a cabo un negocio conjuntamente. Los socios comparten las pérdidas y ganancias de manera proporcional a lo que haya invertido cada uno.

plazo de un préstamo
tiempo que el prestatario tiene para devolver o renegociar un préstamo

madurez del mercado
condición que alcanza el mercado cuando hay suficientes clientes dispuestos a comprar un producto o servicio de manera que la empresa productora de tales bienes o servicios pueda sostenerse económicamente.

flujo neto de caja
cantidad de dinero que queda después de que todas las extracciones de caja (gastos) hayan sido sustraídas de todos los ingresos en caja (ganancias)

red de contactos
actividad dirigida a crear un grupo de conocidos y asociados por medio de comunicaciones regulares en beneficio mutuo de los participantes

costos de operaciones
gastos incurridos para hacer funcionar el negocio, tales como alquileres, pago de servicios e impuestos

empresa o compañía pública
empresa que ha vendido acciones por medio de una oferta pública de venta que se comercia en la bolsa de valores

referencia de ventas
adquisición de nuevos clientes a partir de clientes existentes

modelo de ganancias
plan que identifica que fuentes de ganancias deben perseguirse, que valor (bienes/servicios) ofrecer, como asignar precios a los bienes/servicios y que tipo de clientes (segmentos de mercado) comprarán los bienes/servicios

fondos semilla
inversión inicial en un negocio, que se utiliza para ponerlo en funcionamiento

propietario único o individual
empresa cuyo dueño y gerente es una sola persona, el formato más sencillo para un negocio

capital inicial
dinero necesario para empezar un nuevo negocio

separación
técnica de mercado que consiste en separar bienes o servicios que anteriormente se ofrecían en un paquete conjunto para venderse separados como partes individuales a precios que hacen que su suma produzca mayor ganancia

venta de un producto superior o adicional
técnica de ventas por medio de la cual un vendedor presenta al cliente un producto más caro, beneficios adicionales o productos secundarios adicionales en un intento de lograr una venta que produzca mayor ganancia

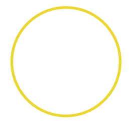
propuesta de valor
declaración de negocio o mercado que resume las características únicas de un producto o servicio y las razones por las que el cliente encontrará valor en el mismo

costo variable
costo que cambia en relación al volumen de producción o ventas tales como materias primas o comisiones de ventas

capital de riesgo
financiación que proporcionan los inversores a emprendimientos emergentes con gran potencial de crecimiento

Fuentes en inglés:
BusinessDictionary.com
Investopedia, Wikipedia

Nota: Los conceptos de este glosario se refieren al sistema empresarial en Estados Unidos



recursos
en línea electrónica— *(La mayoría en inglés)*

Comenzar y acelerar el crecimiento

- **endeavor**
  Organización que ofrece mentoría y apoyo acelerado a compañías en surgimiento con un alto potencial de crecimiento
  www.endeavor.org

- **global student entrepreneur awards (premios mundiales al estudiante emprendedor)**
  Competición para estudiantes que son propietarios de negocios y los operan
  www.gsea.org

- **goldman sachs' 10,000 women (iniciativa 10.000 mujeres de goldman sachs)**
  Programa para mujeres emprendedoras que ofrece educación empresarial y de gestión, mentoría y acceso a capital
  www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

- **griffinWorx**
  Incubadora de empresas que se moviliza por todo el mundo para ayudar a negocios locales a perfeccionar y mejorar sus ideas
  griffinworx.org

- **kairos society**
  Red de jóvenes emprendedores e innovadores que ofrece apoyo a colegas, mentoría y acceso a inversores
  www.kairossociety.com

- **launch**
  Asociación estadounidense público-privada que ayuda a negocios selectos innovadores y de todo el mundo a perfeccionar sus ideas y a comercializar sus productos o servicios
  www.launch.org

- **launchLab**
  Red de incubadoras de empresas con sede en campus universitarios de África
  www.launchlab.co.za

- **lions@frica**
  Asociación público-privada que ayuda a emprendedores potenciales a aprender destrezas empresariales y crear negocios que tengan su sede en África
  www.lionsafrica.org

- **seedstars world**
  Compañía que fomenta, conecta e invierte en negocios nuevos en mercados emergentes mediante una competencia
  www.seedstarsworld.com

- **start-up chile**
  Programa auspiciado por el gobierno que incluye financiación de capital inicial
  www.startupchile.org

- **startup farm**
  Aceleradora brasileña para empresas emergentes en tecnología
  www.startupfarm.com.br

- **startup india**
  Programa gubernamental que incluye apoyo financiero
  www.startupindia.gov.in

- **startup rio**
  Asociación brasileña público-privada que ofrece mentoría, espacio de trabajo y equipamiento para empresas emergentes en sus etapas iniciales
  www.startuprio.org

- **startup weekend**
  Iniciativa auspiciada por Google que reúne a emprendedores, asesores empresariales e inversores durante un fin de semana
  www.startupweekend.org

- **techstars**
  Aceleradora de tecnología dirigida por mentores con oficinas en Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Israel y Sudáfrica
  www.techstars.com

- **unreasonable group**
  Organización que ofrece un servicio multifuncional para ayudar a ampliar negocios existentes que tengan un gran impacto social
  www.unreasonablegroup.com

Financiación: Encontrar a tu padrino inversor

astia
Programa de inversiones para empresas con alto crecimiento y cuyos propietarios sean mujeres emprendedoras
http://astia.org

google's startup communities
Asociación que ofrece apoyo financiero y otros recursos a comunidades de empresas emergentes
www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities

savannah fund
Fondo para capital inicial que se especializa en inversiones en empresas tecnológicas emergentes en su etapa inicial y con alto crecimiento en el África Subsahariana
http://savannah.vc

tayrona ventures
Fondo que invierte en compañías en su etapa inicial en Colombia y América Latina
www.tayronaventures.wordpress.com/

Financiación colectiva: Encontrar a muchos padrinos inversores

goGetFunding
Ayuda a reunir fondos para cualquier cosa que sea importante para un usuario
www.gogetfunding.com

indiegogo
Ayuda a emprendedores que buscan capital
www.indiegogo.com

kickstarter
Financia proyectos creativos en arte, fotografía, cine, diseño, vídeojuegos y tecnología
www.kickstarter.com

kiva
Ofrece préstamos a microempresas
www.kiva.org

play business
Relaciona a empresas emergentes con pequeños inversores en México
www.playbusiness.mx

rocketHub
Apoya a artistas, activistas y emprendedores que buscan financiación
www.rockethub.com

Usar internet para vender tu producto

beadforLife
A matchmaker for women artisans and buyers associated with Street Smarts Business School, a free six-month program
www.beadforlife.org

crater creations
Organización sin fines de lucro que lleva productos masáis en Kenia al mercado
t www.cratercreations.org

rising international
Servicio que ayuda a vender artesanías hechas por mujeres en países en desarrollo a través de reuniones a domicilio en Estados Unidos
www.risinginternational.org

soko
Servicio que conecta a mujeres artesanas en el mundo en desarrollo con compradores a través de redes de dispositivos móviles
www.shopsoko.com

Usar internet para recibir pagos

bKash
Servicios financieros móviles en Bangladés para consumidores sin acceso o acceso limitado a bancos tradicionales
www.bkash.com

mfs africa
Centro de distribución para transferencias de dinero en África a través de las principales compañías de dispositivos móviles
www.mfsafrica.com

m-pesa
Sistema de dinero móvil de Vodafone disponible en África, Afganistán, India y Europa oriental
www.mpesa.in/portal

Información gratuita

entrepreneur
Revista con contenido gratuito de personas que crean negocios
www.entrepreneur.com

entrepreneurship
Contenido gratuito de la Fundación Kauffman para emprendedores, legisladores, inversores, mentores, investigadores y académicos
www.entrepreneurship.org

inc.
Revista que ofrece contenido gratis para iniciar y crecer un negocio
www.inc.com/guides/start_biz

startup digest
Selección de artículos, vídeos e información sobre eventos de alta tecnología y empresas emergentes con alto crecimiento
www.startupdigest.com

u.s. small business administration
Agencia del gobierno de Estados Unidos que ayuda a las pequeñas empresas, con información disponible en inglés y español
www.sba.gov

Ampliar tu red de contactos

b.e.a.m
Una aplicación que proporciona acceso a una comunidad mundial de emprendedores, inversores, desarrolladores y periodistas empresariales
www.beam.today

business owners' idea café
Foro interactivo para jóvenes sobre ideas de negocio y estrategias para empresas emergentes
www.businessownersideacafe.com

founderDating
Red de emprendedores que se ayudan entre ellos para iniciar y expandir compañías
www.founderdating.com/about

founders network
Red de fundadores de compañías tecnológicas que enseña a emprendedores a aprender, crecer y superar desafíos
www.foundersnetwork.com

global entrepreneurship week
Evento anual que celebra y fomenta el emprendimiento entre jóvenes de todo el mundo
www.genglobal.org/gew

peer
Aplicación que permite buscar profesionales y conversar con ellos a través de un video en vivo
www.peer2.me

startifi
Red social para emprendedores e inversores
www.startifi.com

women 2.0
Sitio web con información y redes de contactos que ayuda a mujeres a lanzar empresas tecnológicas
www.women2.com

Capacitación y herramientas

founder institute
Cursos semanales de capacitación y asignaciones de desarrollo empresarial para emprendedores en ciernes
http://fi.co

junior achievement worldwide
Organización dedicada a instruir estudiantes en emprendimiento y finanzas
www.jaworldwide.org

laboratoria
Emprendimiento social que capacita a mujeres para que sean diseñadoras web y las vincula con posibles empleadores
www.laboratoria.la

strategyzer
Servicio multilingüe que ayuda a emprendedores a crear su propuesta de valor y a desarrollar un modelo de negocio
www.strategyzer.com

udacity
Cursos gratuitos en vídeo sobre emprendimiento
www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

viztoolz
Herramientas autoguiadas de comunicación visual para diseñar, probar y desarrollar cualquier tipo de negocio
www.griffinworx.org/viztoolz

young african leaders initiative
Programa del gobierno de Estados Unidos que ofrece capacitación y oportunidades para establecer contactos para emprendedores, profesionales y líderes cívicos africanos
www.yali.state.gov

Solo para mujeres emprendedoras

astia
Programa de inversiones para empresas con alto crecimiento y cuyos propietarios sean mujeres emprendedoras
www.astia.org

beadforlife
Un programa que conecta a mujeres artesanas y compradoras asociadas con Street Smarts Business School ("Escuela de negocios astutos"), un programa gratuito de seis meses
www.beadforlife.org

ewomenNetwork
Sitio de redes de contactos para mujeres emprendedoras
new.ewomennetwork.com

goldman sachs' 10,000 women
Programa para mujeres emprendedoras que ofrece educación empresarial y de gestión, mentoría y acceso a capital
www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

laboratoria
Emprendimiento social que capacita a mujeres para que sean diseñadoras web y las vincula con posibles empleadores
www.laboratoria.la

rising international
Servicio que ayuda a vender artesanías hechas por mujeres en países en desarrollo a través de reuniones a domicilio en Estados Unidos
www.risinginternational.org

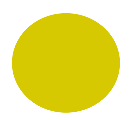
soko
Servicio que conecta a mujeres artesanas en el mundo en desarrollo con compradores a través de redes de dispositivos móviles www.shopsoko.com

women 2.0
Sitio web con información y redes de contactos que ayuda a mujeres a lanzar empresas tecnológicas
www.women2.com



"¡Siempre trabaja arduamente en algo que te entusiasme aunque te haga sentir incómodo!"
Larry Page

SERGEY BRIN AND LARRY PAGE
empezaron Google en un garaje cerca de la Universidad de Stanford en California en 1998.
Venice, California



Oficina de Programas de Información Internacional

Departamento de Estado de Estados Unidos



COORDINADOR DE IIP EN FUNCIONES : Jonathan Henick
VICECOORDINADORA DE IIP PARA PRODUCTOS : Nicole Chulick
DIRECTOR, OFICINA DE CONTENIDO EDITORIAL : Michael Jay Friedman
EDITORES GERENTES : Andrzej Zwaniecki, Mary T. Chunko
REDACTORA : Deirdre Sartorelli
DIRECTORA CREATIVA | ENCARGADA DE DISEÑO GRÁFICO : Diane Woolverton
DISEÑO GRÁFICO : Julia Maruszewski, Sara Wilkinson

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Portadas
Portada y contraportada: ©Shutterstock.
Contenido de portada
Portada interior: foto cedida por Dierdre Sartorelli.
Página 2: ©Picture Alliance/Photoshot.
Capítulo 1
Página 4: Per-Anders Pettersson/Getty Images.
Página 7: ©Shutterstock.
Página 11: ©Shutterstock.
Página 15: Jeff Wojtaszek Photography.
Página 17: ©AP Imágenes para Microsoft.
Capítulo 2
Página 18: foto cedida por Solé Bicycles.
Página 21, arriba: Bloomberg/Getty Images; abajo: Bloomberg/Getty Images.
Página 23: AFP/Getty Images.
Página 27: foto cedida por DIVatUSAID/flickr.
Página 28: Richard Lautens/Getty Images.
Página 30: foto cedida por Westrock Coffee.
Página 32: arriba: Bloomberg/Getty Images; abajo: foto cedida por Randolph Belle/RBA Creative.
Capítulo 3
Página 34: Bloomberg/Getty Images.
Página 37: ©AP Images.
Página 41: arriba: Mint/Getty Images; abajo: Kwaku Alston/Getty Images.
Página 45: arriba: foto cedida por Bowei Gai; abajo: ©AP Images.
Capítulo 4
Página 46: Paulo Fridman/Getty Images.
Página 49: arriba: ©AP Images; abajo: ©AP Images.
Página 55: arriba: Felicity McCabe/Getty Images; abajo: Romeo Gacad/Getty Images.
Capítulo 5
Página 56: ©AP Images.
Página 61: arriba: Bloomberg/Getty Images; abajo: foto cedida por David McKelvey/flickr.
Capítulo 6
Página 64: Behrouz Mehri/Getty Images.
Página 66: Jonathan Torgovnik/Getty Images.
Página 69: arriba: Thierry Falise/Getty Images; abajo: Barry Austin/Getty Images.
Página 73: Bloomberg/Getty Images.
Página 79: ©AP Images.

ESPÍRITU EMPRESARIAL

Cómo empezar un negocio

Manual para emprendedores

